

**ASESORIA A CUATRO MICROEMPRESARIOS (TIENDA, FABRICACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO LEIBUR, COFRES FÚNEBRES WILMER
ESCUDERO Y LA COLMENITA DEL ORIENTE) EN EL SECTOR EL RETIRO EN
CONVENIO CON LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE Y LA
FUNDACIÓN CARVAJAL**

DIANA ALEJANDRA DIAZ VELASCO

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2015**

**ASESORIA A CUATRO MICROEMPRESARIOS (TIENDA, FABRICACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO LEIBUR, COFRES FÚNEBRES WILMER
ESCUADERO Y LA COLMENITA DEL ORIENTE) EN EL SECTOR EL RETIRO EN
CONVENIO CON LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE Y LA
FUNDACIÓN CARVAJAL**

DIANA ALEJANDRA DIAZ VELASCO

**Pasantía Comunitaria para optar al título de Profesional en Mercadeo y
Negocios Internacionales**

**Director:
RAÚL URIBE F.
Administrador de Negocios, MBA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2015**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales.

BLANCA ESNEDA AMAYA.

Jurado

MARTHA ELENA VALENCIA.

Jurado

Santiago de Cali, Mayo 05 de 2015

Dedico este trabajo inicialmente a Dios que es la fuerza que guía cada paso que doy en mi vida, a mis padres que son mi apoyo incondicional, fuente de amor y sabiduría que con su ejemplo me enseñan cada día que la constancia y perseverancia son la clave del éxito, y lo más importante, que mientras hagas las cosas con pasión y luches por ello, ¡los sueños si se cumplen!

AGRADECIMIENTOS

Inicialmente gracias a Dios por permitirme culminar este proceso con éxito, a mis padres y familia por creer en mí, su amor, apoyo incondicional y sobre todo por sus sacrificios.

Al docente Raúl Uribe F, director de trabajo por ser un excelente guía y por su orientación en la elaboración de este trabajo.

A la Fundación Carvajal, tutor y empresarios asignados por su colaboración, tiempo, paciencia y principalmente por la oportunidad y la confianza depositada para el asesoramiento empresarial de las microempresas.

A mis amigos y próximamente colegas gracias por ser compañeros de batallas, por hacer emocionante el proceso y finalmente por demostrarme todos los días que rodearse de buena gente es un buen plan.

CONTENIDO

| | Pág. |
|-----------------------------------|-------------|
| RESUMEN | 14 |
| INTRODUCCIÓN | 15 |
| 1. ANTECEDENTES | 16 |
| 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 17 |
| 2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 18 |
| 2.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA | 18 |
| 3. OBJETIVOS | 19 |
| 3.1. OBJETIVO GENERAL | 19 |
| 3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS | 19 |
| 4. JUSTIFICACIÓN | 20 |
| 5. MARCO DE REFERENCIA | 21 |
| 5.1. MARCO TEÓRICO | 21 |
| 5.2. MARCO CONCEPTUAL | 25 |
| 5.3. MARCO CONTEXTUAL | 29 |
| 6. METODOLOGIA | 33 |
| 6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN | 33 |

| | | |
|--------|--|----|
| 6.2. | DISEÑO METODOLOGICO | 33 |
| 6.3. | FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS | 34 |
| 6.4. | TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS | 34 |
| 7. | DESARROLLO DEL PROBLEMA | 35 |
| 7.1. | DIANA MILENA OSPINA “TIENDA MIXTA DIANA” | 35 |
| 7.1.1. | Reconocimiento de la empresa | 35 |
| 7.1.2. | Acompañamiento en el área de costos | 37 |
| 7.1.3. | Acompañamiento en el área contable y financiera | 42 |
| 7.1.4. | Acompañamiento en el área de mercadeo | 47 |
| 7.1.5. | Acompañamiento en el área de administración | 52 |
| 7.2. | JOSE ESCUDERO “COFRES FÚNEBRES JOSE ESCUDERO” | 56 |
| 7.2.1. | Reconocimiento de la empresa | 57 |
| 7.2.2. | Acompañamiento en el área de costos | 58 |
| 7.2.3. | Acompañamiento en el área contable y financiera | 62 |
| 7.2.4. | Acompañamiento en el área de mercadeo | 67 |
| 7.2.5. | Acompañamiento en el área de administración | 70 |
| 7.2.6. | Acompañamiento en el área de producción y personal | 74 |
| 7.3. | JOSÉ VILLEGAS “FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO LEIBUR” | 77 |
| 7.3.1. | Reconocimiento de la empresa | 77 |
| 7.3.2. | Acompañamiento en el área de costos | 79 |

| | |
|---|-----|
| 7.3.3. Acompañamiento en el área contable y financiera | 83 |
| 7.3.4. Acompañamiento en el área de mercadeo | 88 |
| 7.3.5. Acompañamiento en el área de administración | 92 |
| 7.3.6. Acompañamiento en el área de producción y personal | 94 |
| 7.4. ANGIE GIRALDO “LA COLMENITA DEL ORIENTE” | 97 |
| 7.4.1. Reconocimiento de la empresa | 97 |
| 7.4.2. Acompañamiento en el área de costos | 99 |
| 7.4.3. Acompañamiento en el área contable y financiera | 105 |
| 7.4.4. Acompañamiento en el área de mercadeo | 109 |
| 7.4.5. Acompañamiento en el área de administración | 118 |
| 8. CONCLUSIONES | 121 |
| 9. RECOMENDACIONES | 122 |
| BIBLIOGRAFIA | 127 |

LISTA DE CUADROS

| | pág. |
|--|------|
| Cuadro 1. Perfil del empresario | 35 |
| Cuadro 2. DOFA inicial – Tienda Mixta Diana | 36 |
| Cuadro 3. Costos y margen de contribución – Tienda Mixta Diana | 38 |
| Cuadro 4. Sueldo del empresario – Tienda Mixta Diana | 39 |
| Cuadro 5. Punto de equilibrio – Tienda Mixta Diana | 40 |
| Cuadro 6. Activos fijos – Tienda Mixta Diana | 40 |
| Cuadro 7. Resumen y plan de acción área de costos | 41 |
| Cuadro 8. Razones financieras – Tienda Mixta Diana | 43 |
| Cuadro 9. Dos balances – Tienda Mixta Diana | 46 |
| Cuadro 10. Resumen de avance y plan de acción contable | 47 |
| Cuadro 11. Resumen de avance y plan de acción mercadeo | 52 |
| Cuadro 12. DOFA final-Tienda Diana Milena Ospina | 53 |
| Cuadro 13. Planeación- Tienda Diana Milena Ospina | 53 |
| Cuadro 14. Organización- Tienda Diana Milena Ospina | 54 |
| Cuadro 15. Dirección - Tienda Diana Milena Ospina | 54 |
| Cuadro 16. Control - Tienda Diana Milena Ospina | 55 |
| Cuadro 17. Resumen avance y plan de acción área admon | 55 |
| Cuadro 18. Perfil del empresario | 57 |
| Cuadro 19. DOFA inicial- Cofres fúnebres | 58 |
| Cuadro 20. Margen de contribución- Cofres fúnebres | 59 |

| | |
|---|----|
| Cuadro 21. Sueldo empresario-Cofres fúnebres | 60 |
| Cuadro 22. Activos fijos – Cofres fúnebres | 61 |
| Cuadro 23. Resumen de avance y plan de acción costos | 61 |
| Cuadro 24. Razones financieras - Cofres fúnebres | 63 |
| Cuadro 25. Dos balances - Cofres fúnebres | 66 |
| Cuadro 26. Resumen de avances y plan de acción contable | 67 |
| Cuadro 27. Resumen de avances y plan de acción mercadeo | 70 |
| Cuadro 28. DOFA final- Cofres fúnebres | 71 |
| Cuadro 29. Planeación- Cofres fúnebres | 71 |
| Cuadro 30. Organización- Cofres fúnebres | 72 |
| Cuadro 31. Dirección- Cofres fúnebres | 72 |
| Cuadro 32. Control- Cofres fúnebres | 73 |
| Cuadro 33. Resumen de avances y plan de acción admon | 74 |
| Cuadro 34. Resumen de avance y plan de acción pn | 76 |
| Cuadro 35. Perfil del empresario | 77 |
| Cuadro 36. DOFA inicial- Calzado Leibur | 78 |
| Cuadro 37. Margen de contribución - Calzado Leibur | 80 |
| Cuadro 38. Activos fijos- maquinaria y equipo | 80 |
| Cuadro 39. Activos fijos- muebles y enseres | 81 |
| Cuadro 40. Sueldo empresario- Calzado Leibur | 81 |
| Cuadro 41. Resumen de avance y plan de acción costos | 83 |
| Cuadro 42. Razones Financieras - Calzado Leibur | 85 |
| Cuadro 43. Dos Balances - Calzado Leibur | 87 |

| | |
|--|-----|
| Cuadro 44. Resumen de avance área contable | 88 |
| Cuadro 45. Resumen de avance área mercadeo | 91 |
| Cuadro 46. DOFA final - Calzado Leibur | 92 |
| Cuadro 47. Planeación- Calzado Leibur | 93 |
| Cuadro 48. Organización - Calzado Leibur | 93 |
| Cuadro 49. Dirección- Calzado Leibur | 94 |
| Cuadro 50. Control- Calzado Leibur | 94 |
| Cuadro 51. Resumen de avance área de pn | 97 |
| Cuadro 52. Perfil de la empresaria | 97 |
| Cuadro 53. DOFA inicial- Angie Giraldo | 98 |
| Cuadro 54. Margen de contribución - Angie Giraldo | 100 |
| Cuadro 55. Margen de contribución servicios- Angie Giraldo | 101 |
| Cuadro 56. Sueldo del empresario - Angie Giraldo | 103 |
| Cuadro 57. Activos fijos - Angie Giraldo | 104 |
| Cuadro 58. Resumen de avance y plan de acción costos | 104 |
| Cuadro 59. Razones Financieras - Angie Giraldo | 106 |
| Cuadro 60. Dos Balances - Angie Giraldo | 108 |
| Cuadro 61- Resumen de avances y área de contabilidad | 109 |
| Cuadro 62- DOFA final- Angie Giraldo | 118 |
| Cuadro 63- Planeación- Angie Giraldo | 119 |
| Cuadro 64. Organización - Angie Giraldo | 119 |
| Cuadro 65. Dirección - Angie Giraldo | 120 |
| Cuadro 66. Control - Angie Giraldo | 120 |

LISTA DE FIGURAS

| | pág. |
|--|-------------|
| Figura 1. Ubicación zona El Retiro Cali | 32 |
| Figura 2. Aviso Exterior – Tienda Mixta Diana | 49 |
| Figura 3. Merchandising - Tienda Mixta Diana | 49 |
| Figura 4. Planta física - Tienda Mixta Diana | 50 |
| Figura 5. Promoción - Tienda Mixta Diana | 51 |
| Figura 6. Promoción - Cofres Fúnebres | 69 |
| Figura 7. Proceso de producción - Cofres Fúnebres | 75 |
| Figura 8. Planta física - Cofres fúnebres | 76 |
| Figura 9. Logo - Calzado Leibur | 90 |
| Figura 10. Avance en mercadeo Calzado Leibur | 91 |
| Figura 11. Planta física - Calzado Leibur | 96 |
| Figura 12. Proceso de producción – Calzado Leibur | 96 |
| Figura 13. Logo – Angie Giraldo | 111 |
| Figura 14. Tarjeta de presentación - Angie Giraldo | 111 |
| Figura 15. Exhibición 1 - Angie Giraldo | 113 |
| Figura 16. Exhibición 2 - Angie Giraldo | 113 |
| Figura 17. Exhibición 3 - Angie Giraldo | 114 |
| Figura 18. Exhibición 4 - Angie Giraldo | 114 |
| Figura 19. Exhibición 5 - Angie Giraldo | 115 |
| Figura 20. Exhibición 6 - Angie Giraldo | 115 |

| | |
|--|-----|
| Figura 21. Publicidad anterior - Angie Giraldo | 116 |
| Figura 22. Tarjeta de servicios - Angie Giraldo | 116 |
| Figura 23. Plantilla de servicios- Angie Giraldo | 117 |
| Figura 24. Planta Física - Angie Giraldo | 117 |

RESUMEN

Este proyecto en convenio de la Universidad Autónoma de Occidente y la Fundación Carvajal, tuvo como objetivo mejorar la situación actual de competitividad de las cuatro microempresas asignadas al autor de este trabajo en el sector El Retiro (Tienda Diana, Cofres fúnebres José Escudero, Fabricación y comercialización de calzado Leibur y la Colmenita del Oriente), a través de asesorías empresariales a los cuatro microempresarios en cada una de las áreas funcionales de la microempresa, asesorías realizadas por el autor de este proyecto.

En el proceso de asesoría empresarial inicialmente se realiza un diagnóstico, seguido de un plan de acción y sugerencias para cada uno de los empresarios; por medio de estas asesorías se espera que los empresarios apliquen lo aprendido en su negocio, de manera que aumenten sus ventas a través del posicionamiento de sus productos, y más importante, generen los ingresos para mejorar su calidad de vida.

En el desarrollo de este trabajo, se logró el fortalecimiento de conocimientos en los microempresarios en cada una de las áreas de las microempresas, áreas como: administrativa, producción, mercadeo, contable, financiera y legal. En el proceso de asesoría se aplicó la metodología enseñada por la Fundación Carvajal antes de iniciar este proceso con los microempresarios con el objetivo de facilitar así el proceso de consultoría.

Para finalizar, se debe resaltar que la relación asesor- empresario fue excelente, puesto que los empresarios tuvieron la disposición para atender a las sugerencias, los cambios y el tiempo requerido en el proceso, el objetivo es que los microempresarios a través de las diferentes asesorías lo apliquen en su negocio, vean la importancia y los beneficios que éstas traen.

INTRODUCCIÓN

Las microempresas en Colombia representan cerca del 60 % del PIB y el 64 % del empleo en el país, sin embargo tienen un ciclo de vida demasiado corto debido a su incapacidad de auto sostenimiento según un estudio realizado por la Universidad Nacional en el 2014. Frente a esta situación la Fundación Carvajal se ha encargado de crear la forma de apoyar a estas pequeñas y medianas empresas (pymes) en los sectores vulnerables de la ciudad de Cali mediante su línea generación de ingresos la cual tiene como propósito adaptar y consolidar modelos productivos que mejoren los ingresos de las familias y que se genere desarrollo en las comunidades vulnerables, puesto que para esta entidad “después de la familia, el pequeño negocio bien sea el taller de reparaciones, la pequeña industria, o la tienda de barrio es la institución más común en América Latina. De modo que el propósito de hacer que estas microempresas sean organismos eficientes y crezcan en tamaño, organización y ambiciones, tiene el más positivo efecto económico, social y político. Asegura la disminución de los índices de desempleo, el incremento de los ingresos familiares y la estabilidad del sistema democrático” Jaime Carvajal Sinisterra.

Mediante una pasantía institucional en convenio con la Fundación Carvajal y la Universidad Autónoma de Occidente, en su línea de acción “Generación de Ingresos”, a través de asesorías en Costos, Contabilidad, Mercadeo, Administración y Producción aplicando la metodología desarrollada por la Institución, busca ayudar a microempresarios ubicados en zonas vulnerables de la Ciudad de Cali. Por lo cual, se espera que estos tengan un control y mejoría en la competitividad de su negocio, fortalecerlos y buscar alternativas para ayudarlos a crecer mediante el aumento de las ventas, generando así ingresos para el microempresario y su grupo familiar.

En el caso particular del desarrollo de este trabajo, se asesoraron a cuatro microempresarios, Tienda Diana, Cofres Fúnebres Wilmer Escudero, Calzado Leibur y La Colmenita del Oriente; ubicados en la comuna 15 en el sector El Retiro de la ciudad Santiago de Cali. A estas microempresas se les realizó un diagnóstico inicial en todas las áreas funcionales mencionadas anteriormente, con el fin de detectar las fortalezas y debilidades del negocio y a partir de ahí proponer un plan de acción para mejorar cada una de estas falencias, creando estrategias y acciones con el fin de aumentar las ventas, disminuir costos, entre otros propósitos que ayuden al microempresario en su negocio a ser más competitivos generando los ingresos necesarios para su hogar.

1. ANTECEDENTES

“La Fundación Carvajal es una organización sin ánimo de lucro, creada en 1961 con el propósito de promover el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades más necesitadas de Cali y la zona rural del Valle del Cauca, en Colombia.

Nació con la donación que hizo la familia Carvajal de un porcentaje de las acciones del grupo Carvajal S.A (hoy el 23,5%) convirtiéndola en su mayor accionista. En el desarrollo de la labor social, la Fundación aporta los dividendos recibidos y gestiona recursos de cooperación nacional e internacional para implementar proyectos y programas de generación de ingresos, educación y cultura, vivienda y medio ambiente para poblaciones altamente vulnerables, que ejecuta bajo alianzas con entidades públicas y privadas. Para maximizar el impacto, concentra sus actividades en zonas estratégicas para el desarrollo social en la ciudad de Cali y el departamento del Valle del Cauca, proyectándose más allá de la región, a través de acompañamiento o procesos de transferencia de conocimiento para alcanzar sus objetivos.

La Fundación Carvajal tiene cuatro líneas de acción las cuales son: Generación de ingresos, educación, vivienda y entorno, y finalmente desarrollo social. El proyecto se encuentra dentro de la línea generación de ingresos la cual tiene como propósito crear, adaptar y consolidar modelos productivos que mejoren los ingresos de familias vulnerables y generen desarrollo en las comunidades priorizadas. Para ello ofrece una serie de programas especializados, que buscan apoyar a grupos poblacionales en las distintas etapas de desarrollo de sus proyectos productivos”.¹

A partir de esta coyuntura explicada, La Fundación Carvajal en convenio con algunas Universidades de la ciudad de Cali, en conjunto con algunos estudiantes voluntarios de estas universidades que están cursando los últimos semestres de sus carreras, a partir de una capacitación especializada de asesores empresariales dada por Fundación Carvajal, tienen como objetivo el apoyar a los microempresarios ubicados en zonas vulnerables de la Ciudad.

¹ Perfil institucional [en línea]. Santiago de Cali: Fundación Carvajal. [consultado 09 de Septiembre de 2014]. Disponible en Internet: http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=10&Itemid=8&lang=es

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Colombia se caracteriza por tener personas que son emprendedoras y que se encuentran en la búsqueda de oportunidades de negocio, por este motivo las Microempresas tienen una gran participación en el plano empresarial, pues un (23,7%)² corresponde a la Tasa de Actividad Emprendedora (TEA), motivadas por diversos factores como: la carencia de recursos económicos para subsistir, la independencia, la falta de oportunidades de trabajo, entre otros.

Sin embargo, en este contexto la mayoría de estas microempresas son informales, algunas no generan el capital suficiente para sostenerse, lo cual hace que no logren permanecer en el mercado, entre otros problemas que las afectan.

Hablando particularmente de Santiago de Cali, en el sector El Retiro, el cual está ubicado en la Comuna 15 del Distrito de Aguablanca, en la ciudad de Cali, siendo éste uno de los barrios más antiguos del sector, en el que conviven alrededor de 11.200 habitantes, según estudio realizado por el Departamento Administrativo de Planeación Municipal (DAPM). “Esta zona de la ciudad presenta altos niveles de vulnerabilidad debido a fenómenos sociales, como desempleo, exclusión del mercado laboral, violencia intrafamiliar, embarazo en adolescentes y maltrato infantil entre muchos otros.

En la zona existen altos índices de inseguridad, presencia de pandillas y grupos delincuenciales. Los niños y jóvenes están expuestos a pandillismo y consumo de sustancias psicoactivas. A pesar de esta difícil situación, la mayoría de estos microempresarios, son personas que gracias a su espíritu emprendedor, años en el sector, conocimientos empíricos y necesidades de sobrevivir, han logrado subsistir a pesar de todas las adversidades que suceden en el sector.”³

En este difícil contexto de sobrevivencia, se presenta la Fundación Carvajal que en convenio con la Universidad Autónoma de Occidente, en la línea de acción Generación de Ingresos, a través del desarrollo de la formación de asesores

² Tasa de actividad emprendedora (TEA). [en línea]. Santiago de Cali: GERA (Global Entrepreneurship Research Association) 2013 [consultado 09 de Septiembre de 2014] Disponible en internet: <http://gemcolombia.org/datos/>

³ Zonas [en línea]: Barrio El Retiro. Santiago de Cali: Fundación Carvajal. [consultado 09 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet: http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=item&id=49:barrio-el-retiro&Itemid=4&lang=es

empresariales a los estudiantes universitarios próximos a graduarse, apoyando con asesorías en Costos, Contabilidad, Mercadeo, Administración y Producción, de acuerdo a las necesidades y recursos de cada microempresa.

2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el plan de mejoramiento adecuado para que las cuatro microempresas asignadas por la Fundación Carvajal en el sector el Retiro de la ciudad de Santiago de Cali aumenten su competitividad?

2.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la situación inicial de cada una de las cuatro microempresas en sus áreas funcionales: Costos, Contabilidad, Mercadeo, Administración y Producción?

¿Cuál es el plan de acción apropiado en cada una de las cuatro microempresas asignadas, con el fin de mejorar las falencias encontradas en el diagnóstico?

¿De qué manera se ejecutará el plan de acción en cada una de las cuatro microempresas y se presentarán los resultados obtenidos como efecto de la aplicación de la metodología de la Fundación Carvajal?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar y ejecutar un plan de mejoramiento empresarial para aumentar los ingresos de las cuatro microempresas asignadas por la Fundación Carvajal en el sector el retiro de la ciudad Santiago de Cali.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Realizar un reconocimiento de la microempresa en cada una de las áreas de Costos, Contabilidad, Mercadeo, Administración y Producción, con el fin de conocer la situación actual de ésta identificando sus: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Desarrollar un plan de acción (Estrategias y actividades) factibles y realizables por el microempresario, a partir del análisis DOFA, con el fin de mejorar las falencias que se encontraron en el diagnóstico, aprovechar las oportunidades con las fortalezas que se tienen en cada una de las áreas.

Ejecutar el plan de acción propuesto en cada una de las áreas y presentar los resultados obtenidos en cada una de las cuatro microempresas, como efecto de aplicar la metodología propuesta por la Fundación Carvajal.

4. JUSTIFICACIÓN

Las microempresas representan un buen porcentaje en el sector empresarial (96,4%) según ANIF (ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS) con base en Registro Único Empresarial y Social- Cámaras de Comercio (2013), por otro lado muchas personas han tomado la iniciativa de montar su propia empresa como la principal fuente para generar sus ingresos, como consecuencia de la falta de empleo y de oportunidades.

Actualmente en Cali, existen muchas personas que han decidido montar su propio negocio y ser dueños de su tiempo, sin embargo muchas de éstas se encuentran en situaciones difíciles como estar ubicados en zonas de violencia, carencia de recursos y educación que pueden ocasionar que no continúen con su negocio.

Esta es la razón que le da importancia al trabajo, pues en el desarrollo de éste, se mostrará como a través de la metodología propuesta por la Fundación Carvajal y el proceso de asesoría empresarial que se realizó con cada uno de los cuatro microempresarios ubicados en el barrio El Retiro, lo cual contribuyó a que estos encontraran alternativas para mejorar su negocio, pues la mayoría de las familias de los microempresarios dependen totalmente de ellos. Se trata que estos en el proceso de asesoría, asimilen la forma de llevar la contabilidad, apliquen el marketing de manera simple, y en general, que adquieran conocimientos que puedan aplicar para que fortalezcan su negocio y les permita sostenerse, crecer y poder mejorar la calidad de vida para el microempresario y su familia.

El desarrollo de este trabajo me dejó una gran satisfacción, pues no solo contribuyo en mi parte académica- profesional, ya que es un trabajo totalmente aplicado donde se aplicaron los conocimientos adquiridos durante mi carrera de MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES, y también influyeron en la parte personal, puesto que es una labor social en la que estuve en contacto con los microempresarios día a día viviendo sus situaciones, dando ideas de mejoramiento para su negocio y además de concientizarme de la calidad de vida que llevan otras personas en diferentes condiciones de existencia. Este es un proyecto del cual obtuve mucho, y donde fue un aprendizaje mutuo.

“Los hombres aprenden mientras enseñan”.

- Séneca

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. MARCO TEÓRICO

Aquí se incluyen teorías que se relacionan con la investigación que se desarrolla dada la metodología de la Fundación Carvajal.

✓ **Línea de acción Generación de ingresos de la fundación Carvajal:** “El propósito de esta línea de trabajo es crear, adaptar y consolidar modelos productivos que mejoren los ingresos de familias vulnerables y generen desarrollo en las comunidades priorizadas. Para ello ofrece una serie de programas especializados, que buscan apoyar a grupos poblacionales en las distintas etapas de desarrollo de sus proyectos productivos.

Después de la familia, el pequeño negocio – bien sea el taller de reparaciones, la pequeña industria, o la tienda de barrio- es la institución más común en América Latina. De modo que el propósito de hacer que estas microempresas sean organismos eficientes y crezcan en tamaño, organización y ambiciones, tiene el más positivo efecto económico, social y político. Asegura así la disminución de los índices de desempleo, el incremento de los ingresos familiares y la estabilidad del sistema democrático.

A través de diferentes estrategias, se busca mejorar las capacidades locales, la productividad, la competitividad y la inserción en el mercado laboral de las personas, las micro y medianas empresas urbanas y rurales.

Los programas que se desarrollan en esta línea, están dirigidos a brindar herramientas para que las familias puedan generar ingresos, de esta manera contribuir a romper sus trampas de pobreza, y salir adelante por sus propios medios, a través de un modelo de atención integral de formación y asesoría de cuatro meses.”⁴

✓ **Modelo de la Fundación Carvajal:** “El modelo de Asesoría personalizada de la fundación Carvajal fue creado, de acuerdo a las necesidades detectadas en varias

⁴Programas [en línea]: Generación de Ingresos. Santiago de Cali: Fundación Carvajal. [consultado 10 de Septiembre de 2014]. Disponible en Internet: http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=itemlist&layout=category

comunidades vulnerables de la ciudad de Cali. Una familia se considera vulnerable cuando sus ingresos no son suficientes para cubrir sus necesidades básicas (alimentación, vivienda, salud y educación).

Para cumplir con su Misión, la Fundación Carvajal toma tres documentos del gobierno nacional que proporcionan un marco de referencia para combatir la pobreza y promover una sociedad más justa y equitativa siendo éstos: Los objetivos del Milenio, Oportunidades para la Mayoría y la Red de Protección Social contra la Extrema Pobreza. En los tres escritos hay varios elementos en común. De acuerdo a su enfoque, la Fundación Carvajal trabaja directamente en aquellos temas destinados a ofrecer oportunidades generación de ingresos, mejorar la calidad de la oferta de educación, procurar vivienda digna y promover la dinámica familiar. En otros elementos, la Fundación no interviene directamente pero trabaja con socios y aliados.

Zonas de Intervención: Como estrategia de focalización, la Fundación Carvajal interviene directamente en comunidades vulnerables de Cali y el Valle del Cauca, en Colombia, como: Distrito de Aguablanca, Zona de Ladera de Cali, Comuna 18 Parte Alta, Corregimiento de Montebello y el Valle del Cauca

Unidades Estratégicas y Líneas de Intervención

La Fundación ejecuta programas y proyectos de desarrollo social a través de las siguientes Líneas de Intervención:

- Unidad de Desarrollo Empresarial: Generación de Ingresos
- Unidad de Educación: Educación y Cultura
- Unidad de Vivienda: Vivienda y Entorno Urbano
- Área de Proyectos Corporativos: Acompañamiento Social

Con la Unidad de Desarrollo Empresarial en la línea de Generación de Ingresos se ofrece a la comunidad la oportunidad de capacitarse y recibir una asesoría para que puedan hacer empresa y así generar ingresos para mejorar su calidad de vida y contribuir al desarrollo del país con la generación de empleo.

La Fundación ofrece un curso con una serie de módulos de diez horas cada uno, sobre principios de administración, manejo de personal, contabilidad, análisis

financiero, mercadeo y ventas, y análisis de proyectos de inversión. Además, esta capacitación se complementa con un servicio de asesoría personalizada en el que Un asesor visita al micro-empresario, para orientarlo en la iniciación de su contabilidad y ayudarlo a aplicar los conocimientos adquiridos en el manejo de su negocio.

Más adelante, cuando la empresa esté bien organizada y haya superado el punto de equilibrio, su propietario elabora un proyecto de inversión y solicita un crédito para ejecutarlo.

Esta metodología que combina la capacitación administrativa, la asesoría individualizada y el acceso al crédito, ha permitido estabilizar y promover el desarrollo de pequeños negocios de una manera particularmente eficaz, además de ofrecer una oportunidad poco costosa de crear empleos para personas con un bajo nivel de escolaridad.

Para llevar a cabo la asesoría personalizada y cumplir con los objetivos se elabora un plan de acción sobre el cual se trabaja en todo el proceso de la asesoría. Después del diagnóstico inicial se hace un análisis con la matriz DOFA, la cual nos permite visualizar los puntos críticos sobre los cuales vamos a trabajar.”⁵

✓ **Planificación estratégica en las Pymes:** “El acto de planificar estratégicamente una Pyme debe observarse con la misma dedicación, asombro y curiosidad con la que los físicos observan el comportamiento del universo; esto es tan simple como afirmar que, al parecer, las leyes que rigen al macro-universo no aplican para el micro-universo y viceversa. Pero ¿cómo es posible? Einstein dedicó sus últimos años de vida tratando de conciliar a la física cuántica con la física mecánica de Newton, aseguraba que era incorrecto suponer que el universo poseyera leyes distintas en distintos escenarios, pero, lamentablemente, murió sin poder lograr su meta y, después de 40 años ha quedado aún más evidenciado que efectivamente aplican leyes diferentes para ambos campos. Lo mismo ocurre en el mundo empresarial.

⁵ Emprendimiento y Generación de Empleo [en línea]: Temas claves en el XI Encuentro Iberoamericano de la Sociedad Civil. Santiago de Cali: Fundación Carvajal. [Consultado 11 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet: http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=item&id=91:fundaci%C3%B3n-carvajal-particip%C3%B3-en-pac%C3%ADfico-2032-foros-semana&Itemid=46&lang=es

Por ejemplo, las grandes empresas entienden la planificación estratégica en periodos de cinco años, por ende sus proyectos tienen un esquema complejo y extenso que, según como se vea, facilita o dificulta la ejecución del mismo, pero para una pequeña empresa planificar un quinquenio es difícil, no posee las condiciones económicas, ni el mercado, ni los recursos humanos y financieros para hacerlo, por lo que su periodo óptimo de planificación se reduce a dos o tres años cuando mucho. Cosa que no ocurre en una micro empresa, donde el periodo máximo para medir e implementar su planificación estratégica no puede ni debe superar un año.

¿Cómo afecta esta concepción a las Pymes?

Las micro y pequeñas empresas requieren de un mayor flujo de caja si se compara financieramente con las grandes empresas; es un error suponer que los valores obtenidos por la venta de productos y servicios de las grandes empresas puede ser comparado de manera lineal con las más pequeñas, y esto, aunque resulta obvio para algunos, no lo es tanto para otros. Una empresa grande posee herramientas flexibles de financiamiento, e incluso a la medida, que difícilmente una mi pyme tendrá en su primera década de vida, por lo que las grandes empresas terminan trabajando con el soporte de créditos (dinero de terceros) sin poner en riesgo su capital de trabajo y por ende su capacidad de inversión. En cambio, el capital de las mi pymes se encuentra limitado, la inversión realizada al inicio de sus actividades requiere ser recuperada con cierta rapidez, a la par de un margen generoso que le permita cubrir gastos, tanto los de la empresa como los de quienes la hacen posible y esto no puede suponerse en periodos tan largos como 5 años (en una mediana o pequeña empresa) ni siquiera en 12 meses, como ocurre en el caso de las micro-empresas, por ende una concepción inadecuada del corto, mediano y largo plazo, según sea la realidad de la empresa, puede afectar su realidad económica y amenazarla con desaparecer.

La planificación estratégica no responden en periodos de tiempo, en las Pymes, a las mismas condiciones que ostentan las grandes empresas, pero su ejercicio y seguimiento son indispensables para el éxito operacional, sólo requiere ser ajustada a la realidad de la empresa, pero omitirla es tan grave como suponer que debe ser ejecutada en las Pymes en los mismos términos que lo hace una transnacional”.⁶

⁶ SOCORRO, Félix. Planificación estratégica. [en línea]: La planificación estratégica y las Pymes. Santiago de Cali: De gerencia, 2014. [consultado 12 de Junio de 2014.] Disponible en Internet: <http://www.degerencia.com/la-planificacion-estrategica-y-las-pymes>

5.2. MARCO CONCEPTUAL

En el siguiente apartado se definirán conceptos que son de gran importancia para el desarrollo y comprensión de este trabajo.

✓ **Análisis de Matriz DOFA:** “El análisis FODA es una técnica ideada por Kenneth Andrews y Roland Christensen hace más de 20 años.

Se utiliza para comprender el diagnóstico de la situación actual de una empresa, organización, producto o servicio específico, desempeño profesional o académico, para tomar una mejor posición ante una negociación, estudiar la forma en que se está realizando una venta y en muchas otras situaciones. El objetivo de esta herramienta es ayudar a diagnosticar para así poder decidir. Se trata del análisis de las variables controlables de la empresa, las debilidades y fortalezas que son internas de la organización o de las personas y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad, y de variables no controlables, las oportunidades y amenazas las presenta el contexto, el ambiente o la situación y la mayor acción que podemos tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar a nuestra conveniencia.

El análisis DOFA es una forma muy efectiva de identificar las fortalezas y debilidades, y de examinar las oportunidades y amenazas que se deberá enfrentar. Hacer un análisis utilizando el método de FODA lo ayudará a centralizar su atención en áreas donde usted es más fuerte, y donde residen las mayores oportunidades.”⁷

✓ **Área de Mercadeo:** “Es el área que se encarga de canalizar los bienes y servicios desde el producto hasta el consumidor o usuario final. Entre las funciones de mercadeo podemos mencionar: la investigación de mercados, el presupuesto de mercadeo, la determinación de empaque, envase, etiqueta y marca, la distribución y venta de los productos, la determinación del precio de los artículos la publicidad y la promoción”.⁸

⁷ González, Hugo. Análisis FODA herramienta estratégica de las organizaciones [en línea]. Santiago de Cali: Gestipolis, 2005. [consultado 11 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet: <http://www.gestipolis.com/analisis-foda-herramienta-estrategica-de-las-organizaciones/>

⁸ Introducción a la administración. [en línea]: Área de Mercadeo. Santiago de Cali: Upro. [consultado 12 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet: <http://uprointroadmon.blogspot.com/2007/06/reas-funcionales-de-la-empresa.html>

✓ **Área de Producción:** “Es el área encargada de transformar la materia prima en productos y servicios terminados, utilizando los recursos humanos, económicos y materiales (herramientas y maquinaria) necesarios para su elaboración. Entre las principales funciones del área de producción, el mantenimiento y reparación de maquinaria o equipo, el almacenamiento de materia prima, producto en proceso, producto terminado y el control de calidad”.⁹

✓ **Asesor Empresarial:** Según la Fundación Carvajal es aquel que tiene como labor principal orientar y apoyar a los microempresarios en el uso de los conocimientos administrativos, realizar un diagnóstico de las áreas funcionales de la microempresa y a su vez generar un plan de acción para las mismas.

✓ **Balance General:** “Es el estado financiero de una empresa en un momento determinado. Para poder reflejar dicho estado, el balance muestra contablemente los activos (lo que organización posee), los pasivos (sus deudas) y la diferencia entre estos (el patrimonio neto). por lo tanto, es una especie de fotografía que retrata la situación contable de la empresa en una cierta fecha. Gracias a este documento, el empresario accede a información vital sobre su negocio, como la disponibilidad de dinero y el estado de sus deudas”.¹⁰

✓ **Costos fijos:** “Los costos fijos son aquellos costos que la empresa debe pagar independientemente de su nivel de operación, es decir, produzca o no produzca debe pagarlos. Un costo fijo, es una erogación en que la empresa debe incurrir obligatoriamente, aun cuando la empresa opere a media marcha, o no lo haga, razón por la que son tan importantes en la estructura financiera de cualquier empresa”.¹¹

✓ **Costos variables:** “El costo variable hace referencia a los costos de producción que varían dependiendo del nivel de producción. Todo aquel costo que aumenta o disminuye según aumente o disminuya la producción, se conoce como costo variable”.¹²

⁹ Introducción a la administración. Upro, Op. Cit. Disponible en internet: <http://uprointroadmon.blogspot.com/2007/06/reas-funcionales-de-la-empresa.html>

¹⁰ Definición de balance general. [en línea]. Santiago de Cali: Definición. DE. [consultado 21 de Abril de 2015]. Disponible en Internet: <http://definicion.de/balance-general/>

¹¹ Costos fijos. [en línea]. Santiago de Cali: Gerencie. [consultado 12 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet: <http://www.gerencia.com/costos-fijos/variables.html>

¹² Gerencie, Op. cit. Disponible en internet: <http://www.gerencia.com/costos-fijos/variables.html>

✓ **Empresario:** “Es aquel que es capaz de arriesgar algo (esfuerzo, tiempo y recursos) para poner en marcha y desarrollar una unidad de producción y/o prestación de servicios para la satisfacción de determinadas necesidades y/o deseos existentes en la sociedad a cambio de una utilidad o beneficio”.¹³

✓ **Estado de Resultados:** “Es un estado financiero conformado por un documento que muestra detalladamente los ingresos, los gastos y el beneficio o pérdida que ha generado una empresa durante un periodo de tiempo determinado”.¹⁴

✓ **Estrategia:** “Es la técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo”.¹⁵

✓ **Mezcla de Mercadotecnia:** “Es el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto”.¹⁶

✓ **Microempresa:** “Se clasifica como microempresa aquella una unidad económica que tiene activos totales hasta de 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes y menos de 10 empleados. (Según la ley 590 de julio 10 de 2000, modificada por la Ley 905 de 2004”.¹⁷

¹³ THOMPSON, Ivan. Empresario [en línea]. Promonegocios, 2007. [consultado 12 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet: <http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-empresarios.html>

¹⁴ ARCHIVE, Arturo. El estado de resultados. [en línea]. Crecenegocios. [consultado 21 de Abril de 2015]. Disponible en Internet: <http://www.crecenegocios.com/el-estado-de-resultados/>

¹⁵ Definición de estrategia. [en línea]. Wordreference. [consultado 12 de Septiembre de 2014]. Disponible en: <http://www.wordreference.com/definicion/estrategia>

¹⁶ Definición mezcla de mercadotecnia. [en línea]. Promonegocios. [consultado 21 de Abril de 2015]. Disponible en internet: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>

¹⁷ Microempresa [en línea]. Santiago de Cali: Bancóldex, 2015 [consultado 12 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet: <http://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Que-es-una-microempresa628.aspx>

✓ **Misión:** “Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas”.¹⁸

✓ **Plan de Mejoramiento:** “Es el conjunto de elementos de control, que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el Sistema de Control Interno y en la gestión de operaciones, que se generan como consecuencia de los procesos de autoevaluación, de evaluación independiente y de las observaciones formales provenientes de los órganos de control”.¹⁹

✓ **Punto de Equilibrio:** “Es uno de los elementos centrales en cualquier tipo de negocio pues nos permite determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costes totales o, en otras palabras, el nivel de ingresos que cubre los costes fijos y los costes variables. Este punto de equilibrio (o de apalancamiento cero), es una herramienta estratégica clave a la hora de determinar la solvencia de un negocio y su nivel de rentabilidad”.²⁰

✓ **Razones Financieras:** “Son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social. Las razones financieras permiten hacer comparativas entre los diferentes periodos contables o económicos de la empresa para conocer cuál ha sido el comportamiento de esta durante el tiempo y así poder hacer por ejemplo proyecciones a corto, mediano y largo plazo”.²¹

¹⁸ Definición de misión [en línea]. Santiago de Cali: Promonegocios, 2006 [consultado 12 de Septiembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html#notas>

¹⁹ Plan de mejoramiento [en línea]. Santiago de Cali: SENA [consultado 12 de Septiembre de 2014] Disponible en internet: <http://www.sena.edu.co/transparencia/gestion-de-evaluacion-y-control/Paginas/plan%20de%20mejoramiento.aspx>

²⁰ El punto de equilibrio y su importancia estratégica [en línea]. El blog Salmon, 2010 [consultado 21 de Abril de 2015] Disponible en Internet: <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-punto-de-equilibrio-y-su-importancia-estrategica>

²¹ Razones financieras [en línea] Gerencie, 2012 [consultado 12 de Abril de 2015]. Disponible en Internet: <http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>

✓ **Táctica:** “Es el sistema o método que se desarrolla para ejecutar un plan y obtener un objetivo en particular. El término también se usa para nombrar a la habilidad para aplicar dicho sistema”.²²

✓ **Visión:** “En el mundo empresarial, la *visión* se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.”²³

✓ **Zonas Vulnerables:** “A todas aquellas que se encuentran expuestas a eventos naturales o antrópicos (hechos por el hombre), que pueden afectar no solo los diversos usos del lugar. También una zona vulnerable puede ser si se sitúa en un lugar de movimiento en las placas tectónicas. En sentido estricto, todas las áreas del planeta son vulnerables, es por lo tanto necesario establecer una mentalidad de prevención para el futuro, asociada a la probabilidad de que un determinado evento, que pone en riesgo una determinada zona se produzca efectivamente y estar preparados para reducir los daños al mínimo”.²⁴

5.3. MARCO CONTEXTUAL

El trabajo se llevó a cabo en la comuna 15 zona de Agua Blanca, en los barrios El retiro, El vallado, Laureano Gómez y Comuneros I.

Caracterización de la Comuna 15: “La comuna 15 se encuentra ubicada en el suroriente de la ciudad. Limita al norte con las comunas 13 y 14, al sur y oriente con el corregimiento de Navarro y al occidente con las comunas 13 y 16. La comuna 15 está compuesta por cuatro barrios (El Retiro, Los Comuneros I Etapa, Laureano Gómez, Vallado, tres urbanizaciones (Ciudad Córdoba, Mojica, El Morichal) y sectores, solo el 1,6% de los barrios de la ciudad se encuentra en esta comuna. Por otra parte, las urbanizaciones y sectores de esta comuna

²² Táctica. [en línea] Definición. D.E. [consultado 12 de Septiembre de 2014]. Disponible en <http://definicion.de/tactica/#ixzz3d3gcWe6W>

²³ THOMPSON, Ivan. Misión y Visión [en línea]. Promonegocios, 2006 [consultado 21 de Abril de 2015]. Disponible en Internet: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html#notas>

²⁴ Zona vulnerable [en línea] Wikipedia, 2015 [consultado 12 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Zona_vulnerable

corresponden al 3,4% del total. Esta comuna posee 948 manzanas, es decir, el 6,8% del total de toda la ciudad.

Aspectos sociales: el 47,2% son hombres (59.715) y el 52,8% restante mujeres (66.781). La comuna 15 posee 5 puestos de salud y 3 centros salud y atención básica. Así puede afirmarse que esta comuna cuenta con el 6% de la oferta municipal de salud. Nivel educativo es primaria -un 35,28% de la población total de la comuna-, seguido por personas con básica secundaria (completa e incompleta) con un 24%. Vale la pena resaltar que el 82,3% de las personas profesionales. Hacinamiento y deficiencia en la calidad académica, las mínimas posibilidades de acceso a educación técnica, tecnológica y superior lo que lleva consigo la no obtención de trabajos dignos. El 38,8% corresponde al nivel 1, el 37,7% al nivel 2 y el 23,4% al nivel 3. Hay más hombres jefes de hogar (64%) que mujeres (36% jefes). En cuanto a la estratificación de las viviendas de esta comuna, tenemos que el estrato más común es el 1, esta comuna, con el 41,6% seguido por el estrato 2 con el 38,7% y por último el estrato 3 con el 19,7% de lados de manzana.

La comuna 15 presenta una cobertura del 78% en los servicios de acueducto y alcantarillado, del 75% en energía, del 51% en gas natural y del 89% en los servicios de aseo. Con respecto al número de líneas telefónicas, la comuna 15 cuenta con aproximadamente 11,7 líneas por cada 100 habitantes. 8,1% de los homicidios ocurridos en Cali se cometieron en esta comuna. Llama la atención que en esta comuna no se hayan presentado robos a bancos y que solo el 1,5% de los hurtos al sector comercio. Preocupa el alto porcentaje de hurto a personas del 5,4%. Altos niveles de inseguridad en la comuna 15 La distribución territorial de la comuna por parte de pandillas. Deficiente cobertura y calidad de la salud.

Aspectos culturales: Insuficientes espacios físicos y programas para la recreación, la cultura y el deporte. El poco interés de la administración municipal por construcción y mantenimiento de espacios comunitarios, culturales, recreacionales y deportivos para el buen uso del tiempo libre de niños, jóvenes y adultos mayores, la débil organización del comité central de deporte y la falta de apoyo a las escuelas deportivas y culturales surgen como las principales causas de este problema.

Dentro de las consecuencias de la existencia de este problema la comunidad enunció la baja competitividad deportiva de diversas disciplinas en la población, la inestabilidad y deserción de gestores culturales y deportivos afectando la consolidación de los procesos y el incremento de consumo de sustancias psicoactivas (SPA) en población joven y niños.

Aspectos económicos: El 74,3%, de la población en las edades productivas (10 a 64 años) mientras que la población mayor representa el 3,6%. El 69,9% pertenecen al sector comercio, 19,8% al sector servicios y 10,3% a la industria. De esas unidades económicas, el 98,3% corresponde a micro empresas, 1,4% a pequeñas, 0,3% a medianas y tan solo el 0,1% a empresas grandes. La comuna 15 tan solo el 4,2% tiene experiencia migratoria internacional. Del total de personas de estos hogares residentes de forma permanente en el exterior el 48,5% está en España, el 21,9% en Estados Unidos y el 5,2% en Venezuela. Se concentra el 11,8% de las unidades económicas dedicadas a la fabricación de otros tipos de equipo de transporte, además del 7,1% de las unidades dedicadas al suministro de electricidad, gas y agua. Tan solo el 0,9% de las unidades económicas de esta comuna corresponde a puestos móviles y el 55,6% a viviendas con actividad económica. Altos niveles de desempleo y subempleo. Por otra parte, la comunidad considera que la ausencia de programas de apoyo, fomento y crédito al sector micro empresarial no posibilita que existan fuentes de empleo en la comuna.”²⁵

✓ **Distrito de Aguablanca.** Es un amplio sector de Cali, Colombia, compuesto por tres comunas (13, 14 y 15), que ocupan buena parte del oriente de la ciudad. La población son en su mayoría inmigrantes de la violencia o en busca de mejores oportunidades de vida.

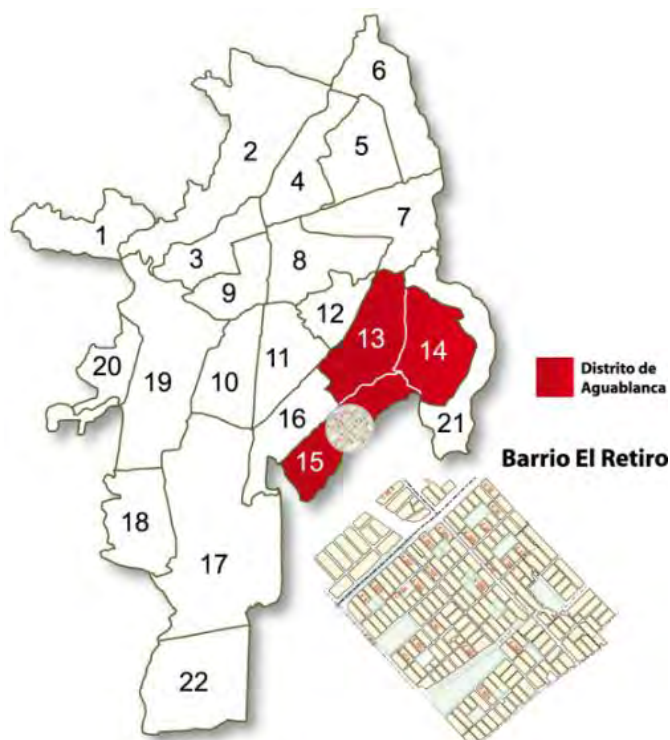
✓ **Barrio El Retiro.** “Dentro del Distrito de Aguablanca, uno de los sectores con las condiciones socio-económicas más difíciles en la ciudad de Cali, se encuentra el barrio El Retiro, perteneciente a la comuna 15. La Fundación Carvajal, en alianza con entidades públicas y privadas, decidió realizar allí una intervención integral que tiene por objeto mejorar las condiciones sociales, familiares, y de vida de esta comunidad a través de la generación de ingresos, el desarrollo de competencias laborales, de educación y mejoramiento de vivienda y entorno.

El barrio El Retiro presenta altos niveles de vulnerabilidad, debido a fenómenos sociales, como desempleo y exclusión del mercado laboral, violencia intrafamiliar, embarazo en adolescentes y maltrato infantil, hay altos índices de inseguridad y presencia de pandillas. Los niños y jóvenes están expuestos a pandillismo y consumo de sustancias psicoactivas.

²⁵ Comuna 15 [en línea]: Panorama ambiental. Departamento administrativo de gestión del medio ambiente. Santiago de Cali. [consultado 18 de Junio de 2015]. Disponible en internet: <http://www.cali.gov.co/publico2/gobierno/dagmaweb/comuna15.htm>

Su desarrollo ha sido muy precario: el 95% de la población se encuentra en condiciones de pobreza, y de él el 35% está bajo la línea de indigencia. Por las dimensiones de la problemática se requieren grandes esfuerzos para mejorar las condiciones socioeconómicas de las familias. Con base en las necesidades identificadas en el estudio de línea de base en el 2007, la Fundación Carvajal desarrolló una estrategia de intervención integral para contribuir al desarrollo del territorio: estudio diagnóstico de línea de base, ejecución de programas y proyectos, sistematización de la experiencia y evaluación de efectos e impactos. Los proyectos que se implementan se alinean a los frentes de trabajo de la Fundación: generación de ingresos, educación, vivienda-entorno y desarrollo social y comunitario, que sumados a las iniciativas complementarias, brindan una atención integral al territorio.”²⁶

Figura 1. Ubicación zona El Retiro Cali ²⁷



²⁶ Zonas [en línea]. Barrio El Retiro. Santiago de Cali: Fundación Carvajal [consultado 12 de Septiembre de 2014]. Disponible en Internet: http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=item&id=49:barrio-el-retiro&Itemid=4&lang=es

²⁷ Ibid., Disponible en Internet: http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=item&id=49:barrio-el-retiro

6. METODOLOGIA

6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de este trabajo se emplea la investigación descriptiva. En este tipo de investigación permite establecer contacto con la realidad para observarla, describirla a fin de que la conozcamos mejor; la finalidad de esta radica en formular nuevos planteamientos y poder profundizar en los hechos existentes, e incrementar los supuestos teóricos de los fenómenos de la realidad observada.

6.2. DISEÑO METODOLOGICO

El desarrollo del trabajo se realizará en las siguientes etapas:

6.2.1. Asignación de las empresas y reconocimiento: En esta etapa se realiza la presentación entre los empresarios (asignados aleatoriamente por la Fundación Carvajal) y los estudiantes, donde se realizan las visitas pertinentes para realizar un diagnóstico en las diferentes áreas funcionales de cada una de las microempresas.

6.2.2. Acompañamiento en el área de costos: Iniciar una evaluación de la situación actual de la empresa, se identifican los costos variables, costos fijos, gastos administrativos, punto de equilibrio, cada uno con su respectivo análisis de acuerdo a la metodología de la Fundación Carvajal.

6.2.3. Acompañamiento en el área contable: Presentar el primer balance con su respectivo análisis a partir de los datos recogidos en la etapa anterior.

6.2.4. Acompañamiento en el área de mercadeo: Identificar los clientes actuales, clientes potenciales, análisis de la competencia a partir de un método de observación. Se tiene en cuenta que acciones de marketing aplican y a partir de la información obtenida se crean estrategias de mercadeo factibles para aumentar las ventas.

6.2.5. Acompañamiento en el área administrativa, producción y legal: En la parte administrativa se realiza un análisis DOFA, se establece una misión y visión

de la empresa si aún no se tiene. En cuanto a producción se analizan los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa, la distribución de la planta, análisis en cuanto a los trabajadores y demás temas de importancia que ameritan ser analizado en esta área.

6.2.6. Estados financieros y análisis: En esta etapa se presenta un segundo balance y un estado de resultados, después se plantea un plan de mejoramiento a partir de las cifras obtenidas.

6.2.7. Seguimiento, análisis y retroalimentación: Se realizan los ajustes pertinentes en cada una de las áreas analizadas, se evalúa si se cumplió con los objetivos planteados inicialmente, para terminar se socializa con los microempresarios y con la Fundación Carvajal los resultados obtenidos como efecto de aplicar la metodología a los cuatro microempresas.

6.3. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Fuentes Primarias: Información obtenida a partir de las entrevistas realizadas a cada uno de los microempresarios en las visitas que se hicieron durante el desarrollo del proyecto.

Fuentes Secundarias: Información adquirida de la Fundación Carvajal sobre investigaciones y asesorías previas, la base de datos en internet de la Universidad Autónoma de Occidente sobre trabajos e investigaciones relacionadas al proyecto.

6.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos se realizaron entrevistas personales con los microempresarios con el fin de obtener información válida y verdadera. También se realizó un proceso basado en la observación donde se estudiaron aspectos como: características, hábitos, condiciones, entre otros.

7. DESARROLLO DEL PROBLEMA

7.1. DIANA MILENA OSPINA “TIENDA MIXTA DIANA”

A continuación se presentará la información de la empresaria Diana Milena Ospina propietaria de la Tienda Mixta Diana, se presenta la información por etapas en cada una de las áreas. Inicialmente se hace un diagnóstico, seguido por un plan de acción, ejecución, finalmente resultados y sugerencias para la empresaria.

7.1.1. Reconocimiento de la empresa. A continuación se presenta un cuadro con los datos de la empresaria a modo de información.

Cuadro 1. Perfil de la empresaria

| DATOS DEL MICROEMPRESARIO | |
|-----------------------------|--|
| Nombres Del Empresario | Diana Milena |
| Apellidos | Ospina Perea |
| Cedula | 31.534.308 |
| Dirección de Residencia | Calle 50a #33-111 |
| Municipio | Cali |
| Barrio De La Residencia | El Vallado |
| Teléfono de Residencia | 3936897 |
| Celular | 3157383749 / 3177046908 |
| Nombre De La Empresa | Tienda Mixta Diana |
| Dirección De La Empresa | Calle 50a #33-111 |
| Barrio De La Empresa | El Vallado |
| Comuna | 15 |
| Estrato | 1 |
| Teléfono De La Empresa | 3936897 |
| Sector | Comercio |
| CIUU | Comercio Al Por Menor En Establecimientos No Especializados Con Surtido Compuesto Principalmente Por Productos Diferentes De Alimentos (Viveres En General), Bebidas Y Tabacos |
| Descripción De La Actividad | Tienda De Barrio, Venta De Dulces Y Alimentos De Consumo Diario |

El nombre de la empresaria es Diana Milena Ospina, tiene 39 años de edad, vive con el esposo y sus tres hijas. Desde el año 2002 tiene la tienda, el principal motivo para crear la tienda fue la necesidad de tener recursos adicionales para sostenerse.

Inicialmente le iba muy bien, ganaba entre 70.000 y 80.000 pesos diarios. Pero hace un año aproximadamente la cuñada monto una tienda diagonal y las ventas bajaron entre 30.000 y 45.000 pesos diarios. Actualmente tiene variedad de proveedores y mantiene una buena relación con ellos, pide todos los días así sean \$15.000 para mantener surtida la tienda.

Sus principales clientes son los niños; ella intenta traer dulces económicos y diferentes. La meta es poder poner vitrinas con productos diferentes en la tienda y que no se consigan cerca con el fin de aumentar las ventas que han caído por motivo de la competencia.

A continuación se presenta un DOFA inicial, el cual se desarrolla al inicio del proceso de asesoría empresarial. Se debe tener en cuenta el contexto donde se desarrolla la microempresa, por lo cual encontrar oportunidades es más difícil.

Cuadro 2. DOFA inicial – Tienda Mixta Diana

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> -Tiempo completo al negocio -Buena relación con los proveedores -Realiza actividades de Marketing -Cumplimiento en el pago a proveedores. -Pendiente de las fechas de vencimiento de los productos -Variedad de productos -Venta de minutos | <ul style="list-style-type: none"> -La tienda no cuenta con un nombre -Falta registrar ventas diarias y pago a proveedores -Del mismo negocio saca para el desayuno, recreo de los niños, comida -El local tiene algunas vitrinas desordenadas y mala apariencia. |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> -Vender productos de mejor rotación en el sector - Evaluar nuevos proveedores | <ul style="list-style-type: none"> -Entrada de nuevos competidores -Su actual competencia aproveche las oportunidades |

7.1.2. Acompañamiento en el área de costos. Se realizó un diagnóstico inicial en el área de costos, seguido por un plan de acción y ejecución que sale como consecuencia de la asesoría empresarial. De igual manera se muestra cómo fue el proceso de análisis financiero cuyos resultados en indicadores se utilizaron para diseñar el plan de acción.

Situación Inicial:

- **Activos Fijos:** Respecto a los activos fijos, las vitrinas se encuentran en buen estado, sin embargo no son suficientes para toda la mercancía que la empresaria maneja.

- **Costos Variables:** Costos de los productos buenos, puesto que compra directamente a los proveedores y no requiere de intermediarios, Costos en empaques moderados ya que es una tienda y solo se necesita de bolsas plásticas.

- **Margen de Contribución:** No se conoce el margen de contribución de la tienda, ni de los productos.

- **Costos Fijos:** El sueldo de la microempresaria parece ser alto, puesto que ella saca lo que necesita de la tienda para su consumo y el de sus tres hijas, sin tener ningún control, mientras que en la tienda no se incurren en costos, pues este negocio está en vivienda propia (no se paga arriendo), no se incurren en costos de transporte, como tampoco en nómina de empleados.

- **Punto de Equilibrio:** No se conoce cuál es el nivel de ventas con el que cubriría todos sus costos y gastos sin generar alguna utilidad.

- **Estado de Ganancias o Pérdidas:** La empresaria no elabora este estado financiero y por lo tanto, no conoce si está ganando o perdiendo en su negocio.

Asesoría: Teniendo en cuenta la situación inicial ya descrita, la asesoría en el área de costos en compañía de la empresaria, se realizaron las siguientes actividades:

- Evaluar los 20 productos de mayor rotación con su respectivo margen de contribución.
- Determinar cuáles son los productos que le dejan mayor utilidad y los que le dejan menor utilidad.
- Promediar los días de mayores y menores ventas con sus respectivos valores y con base en estos datos se le realizó un estudio de costos.
- Sacar el margen de contribución general del negocio.
- Realizar un promedio del sueldo del empresario mensual.
- Inventario de activos fijos y depreciación correspondiente.

Cuadro 3. Costos y margen de contribución – Tienda Mixta Diana

| No | PRODUCTO | PRECIO VENTA | PRECIO COMPRA | CONTRIBUCION \$ | CONTRIBUCION % |
|----------------|------------------------|-----------------|------------------|-----------------|----------------|
| 1 | Azúcar | \$ 1.000 | \$ 800 | \$ 200 | 20,00% |
| 2 | Café | \$ 1.000 | \$ 800 | \$ 200 | 20,00% |
| 3 | Arroz | \$ 1.300 | \$ 1.150 | \$ 150 | 11,54% |
| 4 | Aceite | \$ 500 | \$ 370 | \$ 130 | 26,00% |
| 5 | Leche Peque | \$ 600 | \$ 500 | \$ 100 | 16,67% |
| 6 | Jugos Big Cola | \$ 500 | \$ 400 | \$ 100 | 20,00% |
| 7 | Papitas Fritolay | \$ 500 | \$ 400 | \$ 100 | 20,00% |
| 8 | BomBomBum | \$ 200 | \$ 168 | \$ 32 | 16,00% |
| 9 | Galletas Craqueñas | \$ 1.000 | \$ 780 | \$ 220 | 22,00% |
| 10 | Jabón Fab Libra | \$ 3.000 | \$ 2.500 | \$ 500 | 16,67% |
| 11 | Jabón en Barra | \$ 1.000 | \$ 880 | \$ 120 | 12,00% |
| 12 | Salsa de Tomate | \$ 800 | \$ 720 | \$ 80 | 10,00% |
| 13 | Mayonesa | \$ 800 | \$ 720 | \$ 80 | 10,00% |
| 14 | Gel para el Cabello | \$ 600 | \$ 460 | \$ 140 | 23,33% |
| 15 | Cuchillas de Hoja | \$ 250 | \$ 125 | \$ 125 | 50,00% |
| 16 | Comida para el Cabello | \$ 500 | \$ 380 | \$ 120 | 24,00% |
| 17 | Moñas | \$ 250 | \$ 175 | \$ 75 | 30,00% |
| 18 | Ega | \$ 400 | \$ 270 | \$ 130 | 32,50% |
| 19 | Cartulina | \$ 150 | \$ 90 | \$ 60 | 40,00% |
| 20 | Lapiceros | \$ 600 | \$ 300 | \$ 300 | 50,00% |
| TOTALES | | \$14.950 | \$ 11.988 | \$ 2.962 | |

En la tabla anterior, el color verde representa los productos que le generan mayor utilidad, es decir un margen de contribución más alto, por ejemplo la cartulina deja un mc del 40%, lapicero 50%. Mientras el color rojo representa los productos que tienen el menor margen de contribución por ejemplo: Mayonesa deja un 10% de margen de contribución.

A través de la metodología de la Fundación Carvajal, se realizaron los cálculos correspondientes y se obtuvo un margen de contribución promedio de la tienda del **18,69%**. Según la Fundación Carvajal este es un indicador promedio para una tienda de barrio. Siendo entonces el 18,69% el margen de contribución se deduce entonces que los costos variables corresponden al **81,31%**.

Después de sacar y analizar esta información con la empresaria, se procedió a calcular los costos fijos los cuales corresponden a: Sueldo de la empresaria, depreciación, gastos financieros y otros gastos (Minutero e insumos), los cuales se muestran a continuación:

Cuadro 4. Sueldo del empresario – Tienda Mixta Diana

| CONCEPTO | VALOR |
|---------------------|-------------------|
| ALIMENTACION | \$ 660.000 |
| RECREACION | \$ 20.000 |
| VESTUARIO | \$ 100.000 |
| DIEZMOS | \$ 60.000 |
| TOTAL SUELDO | \$ 840.000 |

Se puede analizar a partir del cuadro anterior que el sueldo de la empresaria es alto, considerado en términos proporcionales, se le sugirió entonces reducir el consumo familiar sugerencia que ella aceptó con agrado.

La depreciación que se estimó de acuerdo al tiempo de compra (vitrinas 6, estanterías 2) corresponde a \$1.775 catalogados como muebles y enseres.

Los gastos financieros corresponden a \$40.000 mensuales.

Otros egresos corresponden a compra de bolsas \$9000 y la recarga de las sim cards es de \$196.000.

Entonces según la plantilla software de la Fundación Carvajal arroja una cifra de \$1'086.775 para costos fijos totales.

Se analizó los días de mayor y menor venta, teniendo en cuenta la experiencia de la empresaria. Los cuales corresponden a:

Días altos: viernes y sábado (\$45.000)

Días medios: lunes y miércoles (\$40.000)

Días bajos: martes, jueves y domingo (\$30.000)

Ventas semanales: $(2 \times 45.000) + (2 \times 40.000) + (3 \times 30.000) = \260.000

Promedio de ventas diarias: $260.000 / 7 = \$37.143$

Promedio de ventas mensuales: $\$37.143 \times 30 = \$1.114.290$.

- **Punto de equilibrio:** Teniendo en cuenta la información recopilada anteriormente en el proceso de asesoría se pudo calcular el punto de equilibrio de la tienda, es decir el punto donde se cubren los costos y gastos, pero no se generan utilidades.

Cuadro 5. Punto de equilibrio - Tienda Mixta Diana

| | |
|--------------------------------|---------------------|
| PUNTO DE EQUILIBRIO MES | \$ 4.210.528 |
| PUNTO EQUILIBRIO DIARIO | \$ 140.351 |

La empresaria tiene un promedio de ventas mensuales de \$1'114.286 y su punto de equilibrio mensual es de \$4'210.528. Es decir, está vendiendo en un **73,5%** por debajo de su punto de equilibrio. El negocio para generar ventas superiores, debe incrementar el portafolio de productos o realizar actividades de marketing.

El inventario de activos fijos solo corresponde a muebles y enseres, se realizó con la empresaria este inventario y se le explicó cómo se realiza la depreciación y la importancia que ésta tiene.

Cuadro 6. Activos fijos – Tienda Mixta Diana

| Nombre del activo | Cantidad | Valor Comercial (Por unidad) | Valor Total |
|--------------------------|-----------------|---|--------------------|
| Vitrinas Dulcería | 4 | \$ 30.000 | \$ 120.000 |

| | | | |
|----------------------------|---|-----------|------------------|
| Vitrina Dulcería Grande | 1 | \$ 8.000 | \$ 8.000 |
| Vitrina Grande | 1 | \$ 35.000 | \$ 35.000 |
| Estantería Grande | 1 | \$ 35.000 | \$ 35.000 |
| Estantería Pequeña | 1 | \$ 15.000 | \$ 15.000 |
| TOTAL ACTIVOS FIJOS | | | \$213.000 |

Plan de acción costos: A continuación se presenta un cuadro donde se resume las actividades propuestas, el porcentaje de avance, resultados hasta el momento.

Cuadro 7. Resumen de avance y plan de acción área de costos

| VARIABLE | ACTIVIDADES | EJECUCIÓN | RESULTADOS |
|-------------------------------|---|------------------|--|
| Margen de contribución | <ul style="list-style-type: none"> -Revisar proveedores (encontrar costos bajos) -Identificar métodos adecuados de compra | 90% | <ul style="list-style-type: none"> -Estanco ofrece precios más bajos -Capacidad de pago solo hasta 3 proveedores por día |
| Punto de equilibrio | <ul style="list-style-type: none"> -Aumentar ventas mediante estrategias de merchandising y promoción -Venta de fritanga | 90% | <ul style="list-style-type: none"> -Se organizó la tienda por línea de productos. -Se vendió fritanga todos los días -Se aumentaron ventas y clientes |
| Sueldo del empresario | <ul style="list-style-type: none"> -Disminuir el consumo | 80% | Logró disminuir el consumo, lo cual le generó mayores utilidades |
| Flujo de caja | Adecuar un formato a la empresaria (Registro diario) | 100% | Un formato adecuado a las necesidades de la empresaria |

7.1.3. Acompañamiento en el área contable y financiera. Se realiza a continuación un diagnóstico inicial en el área contable y financiera, seguido por un plan de acción y ejecución que genera como resultado estrategias para mejorar las debilidades encontradas.

Situación Inicial:

- No contabiliza los inventarios.
- No conoce y en consecuencia no realiza balance general, ni estados de ganancias y pérdidas.
- No conoce los términos del área contable y financiera, ni su utilización.

Asesoría: Teniendo en cuenta este diagnóstico inicial en el área, se realizó lo siguiente:

- **Balance general inicial:** Se le explicó a la empresaria la importancia de los conceptos y clasificación de los activos, pasivos, patrimonio y la manera de ubicarlos en el balance general. De igual manera se explicó la realización del balance general al inicio de cada periodo.

- **Activos corrientes:** Como tal en la tienda, no se manejan las cuentas por cobrar puesto que todas las ventas son de contado. Con relación a los inventarios se contabilizaron en \$1.180.296 los que se consideran altos para este tipo de negocio en el sector. Sin embargo, la tienda se encuentra bien surtida y con los productos acordes según el área de influencia del negocio.

- **Activos fijos:** Después de realizar el balance general inicial, se registró que los activos fijos representan el 15% de todos los activos, como tal este rubro sí está siendo bien utilizado, puesto que todas las vitrinas y estanterías están siendo utilizadas óptimamente.

- **Pasivos corrientes:** En el momento de la visita a la microempresa solamente se encontró un pasivo corriente que correspondía a una deuda con un proveedor por un valor de \$23.000. La empresaria normalmente paga sus proveedores el mismo día que llegan los pedidos; esta deuda citada es un caso eventual. No es representativa; pues ella con las ventas de un día (\$37.143) la puede cubrir.

- **Patrimonio:** En el momento de la visita se contabilizó un capital inicial de \$12.000, que fue el valor con el cual inicio la tienda, este dinero eran recursos propios, este no se considera como un capital lo suficientemente alto, sin embargo pudo sacar adelante su tienda hasta el día de hoy que sigue funcionando.

- **Análisis vertical:** En el momento de la visita, al realizar este tipo de análisis se encontró la siguiente situación:

Los activos corrientes representan el 85% del total de los activos, lo cual se encuentra representado en mayor porcentaje (97%) equivalente a \$1.180.296 en inventario de mercancía que representa la venta de un mes.

Los activos fijos representan el 15% del total de los activos, lo cual se encuentra representado en muebles y enseres con un valor de \$213.000.

Ahora, analizando los pasivos corrientes que son cuentas por pagar a corto plazo se encontró que estos representan el 100% dentro de los pasivos, lo cual se ve reflejado en una deuda a un proveedor por un valor de \$23.000.

- **Análisis financiero:** Se le realizó un análisis financiero a la tienda, se le explicó a la empresaria qué significa cada una de estas razones.

Cuadro 8. Razones financieras – Tienda Mixta Diana

| RAZONES FINANCIERAS | |
|-------------------------------|---------|
| Liquidez Corriente | \$52,97 |
| Prueba de Fuego | \$1,65 |
| Razón de Endeudamiento | 2% |
| Razón de Autonomía | 98% |
| Rentabilidad sobre ventas | -52% |
| Rentabilidad sobre activos | -40% |
| Rentabilidad sobre patrimonio | -41% |

Liquidez corriente: *Activo Corriente/Pasivo Corriente*

Con la información obtenida de la tienda y aplicando la fórmula anterior se llega al siguiente resultado:

$$\frac{1'218.296}{23.000} = \$52,97$$

Este indicador muestra que por cada peso que hay por pagar del pasivo a corto plazo, la tienda tiene \$52,97 pesos de los activos para responder por esta obligación. Lo que significa que está en capacidad de responder por sus obligaciones a corto plazo, ya que cuenta con un buen nivel de liquidez.

Prueba de fuego: *(Activo Corriente – Inventarios) / Pasivo Corriente*

Con la información recibida del negocio y aplicando la fórmula anterior se llega al siguiente resultado:

$$\frac{1'218.296 - 1'.180.296}{23.000} = \$1,65$$

Este indicador tiene en cuenta los activos más líquidos del negocio (efectivo y cuentas por cobrar) y muestra que por cada peso del pasivo, la tienda dispone de \$1.65 pesos para responder por esta obligación sin depender de la venta de los inventarios, lo cual se interpreta como una situación positiva.

Razón de endeudamiento: *Pasivo Total / Activo Total*

Con la información lograda del negocio y aplicando la fórmula anterior se llega al siguiente resultado:

$$\frac{23.000}{1'431.296} = 2\%$$

Significa que solo el 2% de la tienda le pertenece a terceros.

Razón de autonomía: *Patrimonio/Activo Total*

Con la información adquirida del negocio y aplicando la fórmula anterior se llega al siguiente resultado:

$$\frac{1'408.296}{1'431.296} = 98\%$$

La empresaria tiene en un mayor porcentaje el manejo de su empresa, puesto que representa un 98% de autonomía. Este se representa como un buen indicador ya que significa que ella está manejando adecuadamente las cuentas por pagar.

Rentabilidad sobre ventas: *Utilidad /Ventas*

$$\frac{-578.561}{1'114.286} = -52\%$$

Rentabilidad sobre activos: *Utilidad/Activos*

$$\frac{-578.561}{1'431.296} = -40\%$$

Rentabilidad sobre patrimonio: *Utilidad/Patrimonio*

$$\frac{-578.561}{1'408.296} = -41\%$$

Estos indicadores muestran que en el negocio no se está obteniendo rentabilidad sobre las ventas, activos y patrimonio, puesto que en el momento en que se realizó el estudio no se tenía utilidad, sino una pérdida de 578.561.

Del análisis vertical y con las razones financieras se puede concluir que la situación financiera de la tienda es sana, puesto que tiene un buen nivel de

liquidez, ya que sus inventarios representan un mes de ventas y tiene pasivos que fácilmente se cubren con la venta de un día.

- **Comparación de balances:** A continuación se presenta un cuadro donde se muestra el balance inicial y el final, mostrando los cambios que ocurrieron en el periodo de septiembre a octubre del 2014.

Cuadro 9. Dos balances – Tienda Mixta Diana

| ACTIVOS | BALANCE INICIAL | BALANCE FINAL | CAMBIOS |
|--------------------------|------------------------|----------------------|----------------|
| Caja | \$ 38.000 | \$ 55.000 | 44,7% |
| Inventarios | \$ 1.180.296 | \$ 1.069.179 | -9,4% |
| Total activo corriente | \$ 1.218.296 | \$ 1.124.179 | -7,7% |
| Muebles y enseres | \$ 213.000 | \$ 213.000 | |
| Depreciaciones | | \$ 1.775 | |
| Total activo fijo | \$ 213.000 | \$ 211.225 | -0,8% |
| Otros activos | | \$ 30.000 | |
| Total activos | \$ 1.431.296 | \$ 1.365.404 | -4,6% |
| PASIVOS | BALANCE INICIAL | BALANCE FINAL | CAMBIOS |
| Proveedores | \$ 23.000 | | |
| Total pasivo corriente | \$ 23.000 | | |
| Total pasivos | \$ 23.000 | | |
| Capital | \$ 12.000 | \$ 12.000 | |
| Utilidad acumulada | \$ 1.396.296 | \$ 1.396.296 | |
| Utilidad del periodo | | -\$ 42.892 | |
| Total patrimonio | \$ 1.408.296 | \$ 1.365.404 | -3,0% |
| Total pasivo+ patrimonio | \$ 1.431.296 | \$ 1.365.404 | -4,6% |

- **Caja:** La caja aumentó un 45% del mes de septiembre a octubre, es decir de \$38.000 a \$50.000 como consecuencia del aumento de ventas y disminución de compra a proveedores (De 4 a 2 proveedores por día).

- **Inventarios:** Los inventarios disminuyeron un 9% que representa \$94.117, puesto que las ventas aumentaron en este periodo de tiempo.

- **Total activos corrientes:** Los activos corrientes disminuyeron un 7%, representado por caja e inventarios.

- **Total activos fijos:** Éstos presentaron una disminución del 0,8% ya que se tuvo en cuenta la depreciación de los muebles y enseres.

La tienda en este periodo presentó una pérdida de \$42.892. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la disminución no es tan alta considerando que la última semana del mes de octubre el barrio presentó niveles de delincuencia, lo cual generó que la empresaria tuviera que cerrar más temprano y que los clientes no salieran a comprar con la misma frecuencia de antes.

Plan de acción contable: A continuación se presenta un cuadro donde se resume las actividades propuestas, el porcentaje de avance, resultados hasta el momento.

Cuadro 10. Resumen de avance y plan de acción área contable

| VARIABLE | ACTIVIDADES | EJECUCIÓN | RESULTADOS |
|-----------------|---|-----------|--|
| Contable | Calcular: - Balance general - Estado de resultados - Indicadores financieros -Realizar inventario inicial y final | 90% | Se captó la importancia para la toma de decisiones |

7.1.4. Acompañamiento en el área de mercadeo. Se realiza un diagnóstico inicial en el área de mercadeo, seguido por un plan de acción y ejecución que sale como resultado de la asesoría empresarial.

Situación inicial:

- **Proveedores:** La empresaria solicita entre 3 y 4 pedidos por día.

- **Competencia:** Tiene identificada su competencia directa, identificando que la competencia tiene un mismo nivel de precios.

- **Producto:** El producto ofrecido por este negocio es considerado como un servicio, denominándolo así porque la empresaria consigue y vende los productos para las personas que viven alrededor de la tienda.

- **Marca:** La tienda de la empresaria no contaba con un nombre que la identifique frente a los clientes y la competencia.

- **Exhibición:** La empresaria tenía identificadas las líneas de sus productos, sin embargo no las exhibía adecuadamente en las estanterías y vitrinas.

- **Precio:** El precio de venta viene sugerido por los proveedores.

- **Publicidad:** Actualmente maneja afiches obsequiados por los proveedores.

- **Promoción:** Maneja promociones en fechas especiales como: Amor y amistad (Venta de tarjetas y chocolates) y venta de atractivos empaques con productos armados por la empresaria.

Asesoría: Teniendo en cuenta la información suministrada por la empresaria en el área de mercadeo se realizó:

- **Análisis de la competencia:** Se evaluó la tienda con tres competidores directos que se identificaron con la empresaria, en este caso las tres tiendas manejan los mismos proveedores por lo tanto los precios son iguales, excepto Doña Bertha que en ciertos productos son más altos. Se encuentran en igualdad en varios aspectos, la diferenciación radica en el servicio al cliente.

- **Proveedores:** Los proveedores de la competencia son los mismos para todos, pues las grandes empresas se encargan de distribuir los productos a todas las tiendas de la zona. En el caso de productos como: yogurt, productos Big Cola, Jugos, Pony Malta, Vive 100, leche Parmalat. Se compran en el estanco puesto que salen más económico y se puede comprar por unidades y variedad. Mientras que los proveedores de estos productos exigen un monto de pedido y muchas cantidades.

- **Marca:** Se le propuso a la empresaria colocar un aviso. En compañía de la empresaria y familia se buscó el nombre adecuado, finalmente se decidió el nombre de “Tienda Mixta Diana”, para diferenciar la tienda de las otras de la zona. Se procedió con la empresaria a comprar los materiales, hacer y colocar el aviso. Realmente causó impacto entre sus clientes y hasta sus competidores; la

empresaria argumenta que actualmente los clientes hacen el reconocimiento de la tienda por su nombre.

Figura 2. Aviso exterior Tienda Mixta Diana



- **Merchandising:** Inicialmente se organizó la tienda por línea de productos y se le explico a la empresaria la importancia de mantenerlos organizados estéticamente en las vitrinas y ordenarlos por línea de productos. Se le recomendó además que no debe combinar detergentes con alimentos para evitar la contaminación de los alimentos, entre otros. Con la recomendación la empresaria exhibió sus productos de la forma adecuada, incluso añadió unas nuevas estanterías y las organizó de la manera correcta por línea de productos, es importante resaltar que la empresaria entendió el concepto y lo aplicó.

Figura 3. Merchandising - Tienda Mixta Diana





- **Exhibiciones:** En cuanto a la exhibición no se cuenta con suficientes vitrinas para mostrar la cantidad de productos que se tiene. Se le sugiere la empresaria colocar dos estanterías colgadas en la pared para descongestionar las vitrinas. Se hizo un plano de la tienda del antes y el después para simular como quedaría el local con los cambios que se le sugirieron.

Figura 4. Planta Física- Tienda Mixta Diana



-**Promoción:** Se le propuso a la empresaria las siguientes ideas:

-Realizar amarres de productos de poca rotación con productos complementarios. (Papeletas de Café/ Tostados) (Color/ Pastas)

-Merchandising (Organizar estratégicamente las vitrinas y exhibidores por líneas de productos)

-Promoción mes de Octubre: Rifa de una Ancheta de dulces por compras mayores a \$1000. (31 de Oct).

-Vender fritanga para aumentar ventas

-En diciembre, vender faroles y velas, vender Platos de natilla con buñuelo

-En época estudiantil Armar Kits Escolares (Cuaderno / Lapiceros)

-Venta de helados caseros

Figura 5. Promoción - Tienda Mixta Diana



Las anteriores fotos corresponden a la carpeta de proveedores que se le organizo a la empresaria para que llevara un orden mes a mes con las facturas, de esta manera ella las encontrará de manera rápida y fácil a la hora de realizar cambios.

Y la última imagen muestra que se implementó la venta de fritanga, la empresaria le fue muy bien con esta actividad pues aumento ventas y clientes, pero lo tuvo que parar durante dos semanas porque la situación del barrio se estaba complicando y por motivos de seguridad era mejor no salir.

Plan de acción mercadeo: A continuación se presenta un cuadro donde se resume las actividades propuestas, el porcentaje de avance, resultados hasta el momento.

Cuadro 11. Resumen de avance y plan de acción área de mercadeo

| VARIABLE | ACTIVIDADES | EJECUCIÓN | RESULTADOS |
|----------------------|--|-----------|--|
| Merchandising | -Organizar vitrinas y estanterías por línea de productos -Identificar zonas frías y calientes | 100% | -Entender la importancia de organizar las vitrinas y hacerlas visualmente estéticas -Identifico productos de mayor y menor rotación |
| Marca | Identificar un nombre para la tienda que la diferencie. | 100% | -Se realizó y coloco el aviso exterior -Se impactó la competencia y los clientes |
| Promoción | Realizar un sorteo de una ancheta de dulces (31 oct). | 100% | Aumentaron las ventas por parte de los niños. |
| | Vender fritanga | 100% | -Se aumentó las ventas de la tienda -Se atrajo nuevos clientes |
| | Realizar amarres de productos de poca rotación con productos complementarios | 50% | Venta cruzada, se sacaron productos de poca rotación |
| | -Vender faroles y velas -Vender platos de natilla con buñuelo | 0% | Son estrategias a largo plazo, por lo cual no se alcanzaron a ejecutar |

7.1.5. Acompañamiento en el área de administración. Se realiza un diagnóstico inicial en el área de administración, seguido por un plan de acción y ejecución que sale como resultado de la asesoría empresarial.

Situación Inicial:

- El DOFA ha cambiado como consecuencia de las correcciones que ha realizado la empresaria.
- No tiene definida una misión, ni visión.
- No hay definido un proceso de servicio al cliente

Asesoría: Inicialmente se realizó de nuevo el DOFA con la nueva información.

Cuadro 12. DOFA Final - Tienda Mixta Diana

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Aviso de identificación - Dedicación de tiempo completo - Excelente disposición al cambio. - Buena relación con los proveedores - Realiza actividades de Marketing -Cumplimiento en pago a proveedores. -Variedad de productos -Venta de minutos | Poco compromiso en llevar el flujo de caja. |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> -Vender productos de buena demanda en el sector como desechables, cabello sintético, etc. - Nuevos proveedores más favorables. | <ul style="list-style-type: none"> -Entrada de nuevos competidores -Su actual competencia aproveche las oportunidades -Violencia en el sector |

- **Proceso administrativo:** Se planteó este proceso definido como un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema por medio de: planeación, organización, dirección y control.

- **Planeación:** Es lo primero que se debe tener en cuenta ya que en esta se plantea la meta y las acciones.

Cuadro 13. Planeación - Tienda Mixta Diana

| ÁREA | ACTIVIDAD | TAREAS |
|-----------------|--------------------------|--|
| MERCADEO | Nuevos productos | Adquirir productos de alta demanda en el sector como: Desechables y cabello sintético |
| FINANZAS | Flujo de efectivo | Iniciar y mantener el flujo de caja constante. |
| FINANZAS | Pago de endeudamiento | <ul style="list-style-type: none"> -Pagar prestamista -No volver a adquirir prestamos, puesto que se para eso se realizan actividades de marketing |
| MERCADEO | Investigación de mercado | Aplicar las encuestas para conocer las percepciones y expectativas de los clientes frente a los productos y servicio al cliente |

- **Organización:** Donde se dispone y coordina todos los recursos disponibles como lo son: humanas, materiales y financieros.

Cuadro 14. Organización - Tienda Mixta Diana

| ÁREA | ACTIVIDAD | TAREAS |
|-----------------|---|---|
| MERCADEO | Lista de precios de los productos | Tener una lista de precios con los productos de mayor rotación, para que su hija cuando este sola conozca los precios |
| MERCADEO | Exhibición de los productos en las vitrinas y estanterías | Mantener las exhibiciones de los productos ordenadas y las vitrinas distribuidas por categorías. |
| FINANZAS | Costos de los productos | Conocer los costos de los productos para poder tomar decisiones en la asignación de precios. |
| FINANZAS | Archivar | Archivar las facturas de los proveedores mes a mes, con el fin de encontrar de manera fácil los costos para realizar el inventario. |

- **Dirección:** En esta etapa se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, comunicación, supervisión para alcanzar las metas.

Cuadro 15. Dirección - Tienda Mixta Diana

| ÁREA | ACTIVIDAD | TAREAS |
|---------------------|---------------------------|--|
| COMUNICACIÓN | Verbal | Hablar con los clientes sobre que les gustaría encontrar en su tienda, como se sienten con el servicio, etc. Donde se logren encontrar posibles falencias. |
| DECISIONES | Evaluar Alternativas | Evaluar alternativas de posibles proveedores que sean más económicos. |
| MOTIVACIÓN | Trato Amable y respetuoso | Saludar al cliente, darle la información oportuna y brindarle un excelente servicio. |

- **Control:** Se evalúa el desarrollo del proceso.

Cuadro 16. Control - Tienda Mixta Diana

| ÁREA | ACTIVIDAD | TAREAS |
|----------|-------------------------------------|--|
| FINANZAS | Comprobantes por cada transacción | Hablar con los clientes sobre que les gustaría encontrar en su tienda, como se sienten con el servicio, etc. Donde se logren encontrar posibles falencias. |
| FINANZAS | Registros Contables | Llevar el flujo de caja de manera ordenada y de esta manera se podrá saber el nivel de ventas para poder tomar decisiones. |
| MERCADEO | Clientes que no volvieron a comprar | Identificar cuáles son las causas por las cuales algunos clientes no volvieron a comprar en la Tienda Mixta Diana. |

Después de plantear el proceso administrativo a la “tienda Mixta Diana”, se le explicó a la empresaria que es la misión y visión de la empresa y lo importante que es tenerlas definidas ya que representa por qué y para qué existe la empresa.

Se planteó la misión y visión, se guio a la empresaria en este proceso.

MISIÓN

Nuestra microempresa “Tienda Mixta Diana” tiene como objetivo servir a la comunidad, prestando un servicio al cliente de calidad y supliendo las necesidades de nuestros clientes con una amplia variedad de productos.

VISIÓN

Ser en el 2018 la Tienda Mixta más reconocida en el sector por su excelente atención al cliente, calidad en sus productos. De igual manera crecer en ventas y tamaño.

Seguidamente se planteó el proceso de servicio al cliente, con el objetivo de estandarizar el servicio de la tienda.

PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE

Hay que tener en cuenta que la presentación personal de la empresaria y la organización de la tienda influyen de manera importante. Por lo tanto, es vital que esté limpio y organizado desde que se abre la tienda.

1. Saludar cordialmente a los clientes
2. Preguntar de manera respetuosa que desean
3. Entregar el producto en la mano al cliente (empacado si es necesario)
4. Responder con claridad y oportunamente las inquietudes de los clientes
5. Entregar la devuelta (En el caso de que aplique)
6. Despedirse cordialmente

No dejar que el cliente espere más de un minuto para ser atendido

Plan de acción administración: A continuación se presenta un cuadro donde se resume las actividades propuestas, el porcentaje de avance, resultados hasta el momento.

Cuadro 17. Resumen de avance y plan de acción área de administración

| VARIABLE | ACTIVIDADES | EJECUCIÓN | RESULTADOS |
|---------------------------|---|-----------|---|
| DOFA | Definir el DOFA del negocio | 100% | Identifico su DOFA |
| MISION VISION | Definir con la empresaria la misión y visión | 100% | Se definió la razón de ser de su negocio y hacia dónde quiere ir. |
| PROCESO ADMINISTRATIVO | Definir las actividades en cada parte del proceso | 100% | Se conoce el paso a paso que se debe seguir en adelante. |

7.2. JOSÉ ESCUDERO “COFRES FÚNEBRES JOSE ESCUDERO”

A continuación se presentará la información del empresario José Wilmer Escudero propietario del negocio “Cofres fúnebres José Escudero”, se presenta la

información por etapas en cada una de las áreas. Inicialmente se hace un diagnóstico, seguido por un plan de acción, ejecución, finalmente resultados y sugerencias para el empresario.

7.2.1. Reconocimiento de la empresa. A continuación se presenta un cuadro con los datos del empresario a modo de información.

Cuadro 18. Perfil del empresario

| DATOS DEL MICROEMPRESARIO | |
|------------------------------------|--|
| Nombres Del Empresario | José Wilmer Escudero Velez |
| Cedula | 16.760.773 |
| Dirección de Residencia | Calle 77 #28f-102 |
| Barrio De La Residencia | Comuneros I |
| Teléfono de Residencia | 4035335 |
| Celular | 3128529914 |
| Nombre De La Empresa | Cajas fúnebres Wilmer escudero |
| Dirección De La Empresa | Calle 77 #28f-102 |
| Barrio De La Empresa | Comuneros I |
| Comuna | 15 |
| Estrato | 2 |
| Teléfono De La Empresa | 4035335 |
| CIUU | Industria |
| Descripción De La Actividad | Fabricación de otros productos de madera |

El nombre del empresario es José Wilmer Escudero Vélez, él vive con su esposa y sus dos hijos en el barrio Comuneros I. Él decidió empezar el negocio porque se considera malo para cumplir horarios y le gusta la independencia.

Desde el año 1996 tiene su negocio de fabricación de Cofres Fúnebres, Sin embargo solamente hasta el 2001 se encuentra registrado en Cámara y Comercio.

Hasta hace algunos años el sector funerario era rentable, pero actualmente hay mucha competencia en el mercado de Cali, por eso una de sus metas es ampliar su target a más ciudades del país, y en la Ciudad de Cali vender mensualmente cerca de 80 cofres terminados y trabajar con grandes empresas como: Los Olivos y La Ermita”

A continuación se presenta un DOFA inicial, el cual se desarrolla al inicio del proceso de asesoría empresarial. Se debe tener en cuenta el contexto donde se desarrolla la microempresa, por lo cual encontrar oportunidades es más difícil.

Cuadro 19. DOFA inicial – Cofres Fúnebres

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> -Participación en calendarios fúnebres -Asistencia a simposios en: Bogotá y Pereira -Clientes antiguos fijos -Producto de buena calidad -Materia prima amigable con el medio ambiente -Realiza un ahorro para sus empleados | <ul style="list-style-type: none"> -Falta de registro de ventas y costos -Poco clientes -Poco capital para mostrar su producto en simposios -No cuenta con un catálogo propio de sus productos -Sus empleados no cuentan con las dotaciones adecuadas para trabajar -Espacio poco iluminado, desordenado y con residuos de aserrín. |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> Tendencia de la población a consumir el producto con este tipo de materia prima. | <ul style="list-style-type: none"> -Poca disponibilidad de la madera por factores externos (Naturales y legales) |

7.2.2. Acompañamiento en el área de costos. Se realizó un diagnóstico inicial en el área de costos, seguido por un plan de acción y ejecución que sale como consecuencia de la asesoría empresarial. De igual manera se muestra cómo fue el proceso de análisis financiero cuyos resultados en indicadores se utilizaron para diseñar el plan de acción.

Situación Inicial:

- **Activos Fijos:** Respecto a los activos fijos, cuenta con la maquinaria necesaria para la producción que el empresario viene realizando en su local y se encuentran en buen estado.

- **Costos Variables:** Los costos de la materia prima como: colbón, mdf, tornillos, puntillas, etc. son relativamente adecuados, sin embargo los costos de la madera son altos como consecuencia de la escasez ya que el empresario compra en

Buenaventura y es difícil de conseguir en determinadas épocas del año, él compra en este lugar puesto que tienen la madera de mejor calidad. El empresario maneja su mano de obra al destajo, es decir le paga a sus empleados por unidad producida.

- **Margen de Contribución:** No se conoce el margen de contribución general del negocio, ni de cada tipo de cofre que se produce.

- **Costos Fijos:** El sueldo del empresario parece ser el adecuado, puesto que el comparte gastos con su esposa, no se incurren en costos de alquiler ya que el negocio se encuentra ubicado en su vivienda.

- **Punto de Equilibrio:** No se conoce cuál es el nivel de ventas con el que cubriría todos sus costos y gastos sin generar alguna utilidad.

Asesoría: En esta área se costearon los tres productos que fábrica el empresario (Cofre de Plan, Cofre Gama Media y Cofre Gama Alta), se le sacó el margen de contribución a cada tipo de producto.

Cuadro 20. Margen de contribución - Cofres Fúnebres

| PRODUCTO | UNIDADES VENDIDAS MES A | PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTO B | COSTO VARIABLE DEL PRODUCTO C | MARGEN DE CONTRIBUCION DE LA UNIDAD B-C=D | MARGEN DE CONTRIBUCION EN PORCENTAJE D/B X 100 | VENTA DEL MES DE CADA PRODUCTO AXB | MARGEN DE CONTRIBUCION MES POR PRODUCTO AXD |
|------------------|-------------------------|--------------------------------|-------------------------------|---|--|------------------------------------|---|
| Cofre En Blanco | 80 | 80.000 | 61.424 | \$ 18.576 | 23% | \$ 6.400.000 | \$ 1.486.080 |
| Cofre Gama Media | 24 | 125.000 | 90.784 | \$ 34.216 | 27% | \$ 3.000.000 | \$ 821.184 |
| Cofre Gama Alta | 24 | 190.000 | 125.624 | \$ 64.376 | 34% | \$ 4.560.000 | \$ 1.545.024 |
| TOTAL DEL MES | | | | | | \$13'960.000 | \$3'852.288 |

Los márgenes de contribución están dados por: Cofres en blanco 23%, Cofres gama media 27%, Cofre gama alta 34%, con respeto a estas cifras se puede concluir que el cofre gama alta es el que le deja el mayor margen de contribución, sin embargo el empresario argumenta que es muy poca la rotación de este tipo de cofre, el cofre que mayor produce es en blanco. Los precios de venta los viene calculando teniendo en cuenta sus costos y los precios de la competencia.

El margen total de la empresa es del **27,6%**. Se deduce entonces que los costos variables corresponden al **72,4%**.

$$\text{Margen contribución: } \frac{3'852.288}{13'960.000} = 27,6\%$$

En cuanto a los costos variables se puede decir que son los ideales dentro del presupuesto, puesto que en cuanto al MDF, lija, colbón, puntilla y tornillos; son costos que están en el promedio, sin embargo los altos costos en materia prima se pueden ver reflejados en la madera pues básicamente este sector está monopolizado y solamente madera de buena calidad se consiguen en Buenaventura. El empresario comenta que tiempo atrás él fue el primero que empezó a traer madera desde allá, eran inversiones de 7 millones en adelante.

Actualmente no cuenta con el capital para comprar por volumen, por lo tanto le toca esperar a que la madera llegue a Cali.

En compañía del empresario se realizó un promedio de sus gastos personales mensuales.

Cuadro 21. Sueldo del empresario - Cofres Fúnebres

| CONCEPTO | VALOR |
|--------------------------|-------------------|
| ALIMENTACIÓN | \$ 400.000 |
| SERVICIOS PUBLICOS CASA | \$ 112.000 |
| GAS DOMICILIARIO | \$ 37.000 |
| CUOTAS CREDITOS PERSONAL | \$ 200.000 |
| TOTAL SUELDO | \$ 749.000 |

Seguidamente, con el empresario se realizó un estudio de costos a través de las plantillas suministradas por la Fundación Carvajal, donde se detectó que todos los meses tienen un promedio de ventas iguales y se sacó el punto de equilibrio diario y mensual que el empresario debe de tener para cubrir sus costos y gastos.

El punto de equilibrio es de **\$3'656.072** y las ventas en promedio del empresario son de: **\$13'960.000**, es decir se encuentra por encima de su punto de equilibrio un 381%. Se debe de tener en cuenta que el promedio de ventas es un aproximado que se hizo con el empresario.

No se gasta en papelería regularmente, ni en publicidad no invierte hace un tiempo. No existen gastos administrativos como consecuencia de nómina, puesto que sus empleados trabajan a destajo. Finalmente, se realizó el inventario de los activos fijos y se le explico el concepto e importancia de la depreciación.

Cuadro 22. Activos Fijos - Cofres Fúnebres

| Nombre del activo | Cantidad | Valor Comercial (Por unidad) | Valor Total |
|----------------------------|---------------------|------------------------------|--------------|
| Maquinaria y equipo | | | |
| Cateadora | 1 | \$ 4.000.000 | \$ 4.000.000 |
| Torno para Madera | 1 | \$ 2.000.000 | \$ 2.000.000 |
| Sierra para Madera | 1 | \$ 1.200.000 | \$ 1.200.000 |
| Sierra Circular | 1 | \$ 600.000 | \$ 600.000 |
| Sinfín | 1 | \$ 1.000.000 | \$ 1.000.000 |
| Compresor | 1 | \$ 800.000 | \$ 800.000 |
| Ruteadora | 1 | \$ 200.000 | \$ 200.000 |
| Caladora | 1 | \$ 300.000 | \$ 300.000 |
| Pulidora | 1 | \$ 200.000 | \$ 200.000 |
| Taladros | 1 | \$ 90.000 | \$ 90.000 |
| Formones | 3 | \$ 5.000 | \$ 15.000 |
| Alicate | 1 | \$ 10.000 | \$ 10.000 |
| Destornillador | 3 | \$ 4.000 | \$ 12.000 |
| Llaves | 8 | \$ 4.000 | \$ 32.000 |
| Brocas | 6 | \$ 4.000 | \$ 24.000 |
| Piedra de Afilar | 1 | \$ 15.000 | \$ 15.000 |
| Muebles y enseres | | | |
| Banco de Madera | 2 | \$ 200.000 | \$ 400.000 |
| Burros para trabajar | 4 | \$ 30.000 | \$ 120.000 |
| Lámpara | 1 | \$ 10.000 | \$ 10.000 |
| TOTAL ACTIVOS FIJOS | \$11'028.000 | | |

Plan de acción costos: A continuación se presenta un cuadro donde se resume las actividades propuestas, el porcentaje de avance, resultados hasta el momento.

Cuadro 23. Resumen de avance y plan de acción área de costos

| VARIABLE | ACTIVIDADES | EJECUCIÓN | RESULTADOS |
|----------------------|----------------------------|-----------|--|
| Proveedores | Encontrar costos más bajos | 70% | Mayor % de compra de madera de segunda, Sin alterar la calidad final del producto. |
| Flujo de caja | -Adecuar el formato | 100% | Un formato adecuado a sus necesidades |

7.2.3. Acompañamiento en el área contable y financiera. Se realiza a continuación un diagnóstico inicial en el área contable y financiera, seguido por un plan de acción y ejecución que genera como resultado estrategias para mejorar las debilidades encontradas.

Situación inicial: Cuando se visitó al empresario se encontró la siguiente situación con relación al área que se está tratando.

- No contabiliza los inventarios.
- No conoce y en consecuencia no realiza balance general, ni estados de ganancias y pérdidas.
- No conoce los términos del área contable y financiera, ni su utilización.

Asesoría: Teniendo en cuenta este diagnóstico inicial en el área, se concluyó lo siguiente:

- **Balance general inicial:** Se le explicó al empresario la importancia de los conceptos y clasificación de los activos, pasivos, patrimonio y la manera de ubicarlos en el balance general. De igual manera se explicó la realización del balance general al inicio de cada periodo.

- **Activos corrientes:** Con respecto a los activos corrientes que representan un \$5'976.624 del balance general, se puede evidenciar que Don José tiene suficiente efectivo disponible, pues en inventario tiene 1'289.904 y el 62% de este efectivo corriente se ve representado en las cuentas por cobrar a clientes con un valor de 3'700.000, estas se recuperan fácilmente aunque no de manera tan rápida, pues el empresario da medios de pago de 30 a 60 días.

- **Activos fijos:** Después de realizar el balance general inicial, se registró que los activos fijos representan el 65%, quiere decir que cuenta con los suficientes muebles y enseres; buena maquinaria y equipo para trabajar. No tiene activos ociosos. Los equipos si están siendo bien utilizados pues los utilizan todos, les hace mantenimiento y los repara.

Después de realizar el balance general inicial, se registró que los activos fijos representan el 15% de todos los activos, como tal este rubro sí está siendo bien

utilizado, puesto que todas las vitrinas y estanterías están siendo utilizadas óptimamente.

- **Pasivos corrientes:** Con respecto a los pasivos corrientes, en el momento de realizar el balance general inicial, en el negocio solamente se tiene un pasivo y corresponde a un anticipo recibido por un cliente en la costa con un valor de \$600.000, en este caso no es una deuda, lo único es que el empresario entregue el pedido a tiempo correspondiente al anticipo.

- **Patrimonio:** Su capital inicial fue de \$2'400.000 y fueron adquiridos por recursos propios, para iniciar era alto pues básicamente solo lo invirtió en materia prima. Hasta el momento las utilidades acumuladas son por un valor de: \$14.004.824. Se diría que las utilidades son constantes puesto que el nivel de ventas se mantiene promedio mes a mes (13.960.000).

- **Análisis vertical:** En el momento de la visita, al realizar este tipo de análisis se encontró la siguiente situación: Los activos corrientes representan el 35% del total de los activos, lo cual se encuentra representado en mayor porcentaje (62%) equivalente a \$3.700.000 en cuentas por cobrar a clientes, las cuales se estiman que se recuperen en aproximadamente 60 días.

Los activos fijos representan el 65% del total de los activos, lo cual se encuentra representado en su mayoría por la maquinaria y equipo con un 95% equivalente a un valor de \$10.498.000. Ahora, analizando los pasivos corrientes que son cuentas por pagar a corto plazo se encontró que estos representan el 100% dentro de los pasivos, lo cual se ve reflejado en un anticipo realizado por un cliente por un valor de \$600.000.

- **Análisis financiero:** Se le realizó un análisis financiero al negocio, se le explico al empresario que significa cada una de estas razones.

Cuadro 24. Razones financieras - Cofres Fúnebres

| RAZONES FINANCIERAS | |
|------------------------|--------|
| Liquidez Corriente | \$9,96 |
| Prueba de Fuego | \$6,33 |
| Razón de Endeudamiento | 4% |
| Razón de Autonomía | 96% |

| | |
|--------------------------------------|-----|
| Rentabilidad sobre ventas | 20% |
| Rentabilidad sobre activos | 17% |
| Rentabilidad sobre patrimonio | 17% |

Liquidez corriente: *Activo Corriente/Pasivo Corriente*

Con la información obtenida del negocio y aplicando la fórmula anterior se llega al siguiente resultado:

$$\frac{5'976.824}{600.000} = \$9,96$$

Este indicador muestra que por cada peso que hay por pagar del pasivo a corto plazo, en la empresa se tiene \$9,96 pesos de los activos para responder por esta obligación. Lo que significa que está en capacidad de responder por sus obligaciones a corto plazo, ya que cuenta con un buen nivel de liquidez.

Prueba de fuego: *(Activo Corriente – Inventarios)/Pasivo Corriente*

Con la información recibida del negocio y aplicando la fórmula anterior se llega al siguiente resultado:

$$\frac{5'976.824 - 2'.176.824}{600.000} = \$6,33$$

Este indicador tiene en cuenta los activos más líquidos del negocio (efectivo y cuentas por cobrar) y muestra que por cada peso del pasivo, el negocio dispone de \$6.33 pesos para responder por esta obligación sin depender de la venta del inventario.

Razón de endeudamiento: *Pasivo Total/Activo Total*

Con la información lograda del negocio y aplicando la fórmula anterior se llega al siguiente resultado:

$$\frac{600.000}{17'004.824} = 4\%$$

Significa que solo el 4% del negocio le pertenece a terceros y realmente no es a causa de una deuda, sino de un anticipo el cual se saldará con la entrega del pedido.

Razón de autonomía: *Patrimonio/Activo Total*

$$\frac{16'404.824}{17'004.824} = 96\%$$

El empresario tiene en un mayor porcentaje el manejo de su empresa, pues representa un 96% de autonomía, lo cual es un buen indicador.

Rentabilidad sobre ventas: *Utilidad /Ventas*

$$\frac{2'843.388}{13.960.000} = 20\%$$

Este indicador muestra que por cada peso vendido, el negocio está ganando el 17%.

Rentabilidad sobre activos: *Utilidad/Activos*

$$\frac{2'843.388}{17.004.824} = 17\%$$

Este indicador muestra que por cada peso que el negocio invierte en sus activos, gana el 17%

Rentabilidad sobre patrimonio: *Utilidad/Patrimonio*

$$\frac{2'843.388}{16.404.824} = 17\%$$

Este indicador muestra que por cada peso que se invierte en el patrimonio, el negocio gana el 17%.

Estos indicadores muestran que en el negocio no se está obteniendo rentabilidad sobre las ventas, activos y patrimonio, puesto que en el momento en que se realizó el estudio no se tenía utilidad, sino una pérdida de 578.561.

Los indicadores se encuentran relativamente bien. De igual manera se debe tener en cuenta que son datos aproximados pues inicialmente es muy difícil calcular exactamente los resultados.

- **Comparación de balances:** A continuación se presenta un cuadro donde se muestra el balance inicial y el final, mostrando los cambios que ocurrieron en el periodo de Septiembre a Octubre del 2014.

Cuadro 25. Dos Balances - Cofres Fúnebres

| ACTIVOS | BALANCE INICIAL | BALANCE FINAL | CAMBIOS |
|-----------------------------|------------------------|----------------------|----------------|
| Caja | \$ 100.000 | \$ 100.000 | |
| Cuentas por cobrar clientes | \$ 3.700.000 | \$ 3.500.000 | -5,4% |
| Inventarios | \$ 2.176.824 | \$ 1.859.636 | -14,6% |
| Total activo corriente | \$ 5.976.824 | \$ 5.459.636 | -8,7% |
| Maquinaria y equipo | \$ 10.498.000 | \$ 10.498.000 | |
| Muebles y enseres | \$ 530.000 | \$ 530.000 | |
| Vehiculos | | \$ 3.050.000 | |
| Depreciaciones | | \$ 91.900 | |
| Total activo fijo | \$ 11.028.000 | \$ 13.986.100 | 26,8% |
| Total activos | \$ 17.004.824 | \$ 19.445.736 | 14,4% |
| PASIVOS | BALANCE INICIAL | BALANCE FINAL | CAMBIOS |
| Anticipos recibidos | \$ 600.000 | \$ 1.365.000 | 127,5% |
| Total pasivo corriente | \$ 600.000 | \$ 1.365.000 | 127,5% |
| Total pasivos | \$ 600.000 | \$ 1.365.000 | 127,5% |
| Capital | \$ 2.400.000 | \$ 2.400.000 | |
| Utilidad acumulada | \$ 14.004.824 | \$ 14.004.824 | |
| Utilidad del periodo | | \$ 1.675.912 | |
| Total patrimonio | \$ 16.404.824 | \$ 18.080.736 | 10,2% |
| Total pasivo más patrimonio | \$ 17.004.824 | \$ 19.445.736 | 14,4% |

- **Cuentas por cobrar clientes:** Disminuyó en 5,4% puesto que los clientes le realizaron abonos a sus deudas.

- **Inventarios:** Disminuyeron en un 14,6% teniendo en cuenta que las ventas aumentaron.
- **Total activo corriente:** Presento un disminución del 8,7%, como consecuencia de la disminución de los inventarios y las cuentas por cobrar a clientes.
- **Total activo fijo:** Aumento en 26,8%, puesto que el empresario adquirió una moto en el mes, como consecuencia hace que se aumenten en total los activos fijos.

Según la información obtenida, Don José tuvo una ganancia de **\$1'675.912** en el mes de Octubre.

Plan de acción contable: A continuación se presenta un cuadro donde se resume las actividades propuestas, el porcentaje de avance, resultados hasta el momento.

Cuadro 26. Resumen de avance y plan de acción área contabilidad.

| VARIABLE | ACTIVIDADES | EJECUCIÓN | RESULTADOS |
|-----------------|---|-----------|--|
| CONTABLE | Calcular: -Balance general -Estado de resultados -Indicadores financieros. -Realizar inventario inicial y final | 100% | Se realizó un balance general inicial basados en supuestos de ventas promedio por mes. |

7.2.4. Acompañamiento área de mercadeo. Se realiza un diagnóstico inicial en el área de mercadeo, seguido por un plan de acción y ejecución que sale como resultado de la asesoría empresarial.

Situación Inicial:

- **Proveedores:** Tiene identificados los proveedores de menores costos en su materia prima.

- **Competencia:** Tiene identificada su competencia directa, identificando que la competencia tiene un mismo nivel de precios.

- **Producto:** El producto ofrecido por el empresario es de excelente calidad, actualmente se está implementando el uso de MDF en la fabricación de los cofres fúnebres.

- **Marca:** Se cuenta con la marca «Cofres Fúnebres- José Escudero»

- **Precio:** El precio de venta el empresario lo calcula teniendo en cuenta el precio de la competencia.

- **Distribución:** La distribución de los productos es directa al cliente, la distribución la paga cada cliente.

- **Publicidad:** Actualmente el empresario maneja el famoso “voz a voz” con los transportadores de los cofres fúnebres en otras ciudades, factureros y participación en calendarios fúnebres.

Asesoría: Teniendo en cuenta la información suministrada por la empresario en el área de mercadeo se realizó:

- **Análisis de la competencia:** Evaluar la empresa “Cofres Fúnebres-José Escudero” con tres competidores, se concluyó que en términos generales que la empresa se encuentra igual a su competencia.

- **Producto:** En el producto no existe diferenciación lo cual hará que la diferenciación radique en el servicio al cliente, pues se le propone al empresario realizar telemarketing puesto que sus clientes se encuentran ubicados en otras ciudades del país, esto con el fin de fidelizarlos.

-**Promoción:** Se le propone al empresario estas propuestas para colocarlo como imagen de la empresa y realizar toda la parte gráfica de la empresa.

Figura 6. Promoción - Cofres Fúnebres



Se le plantearon promoción de ventas como: Por la compra de 5 cofres gama media o gama alta en el mes, el 10% de descuento en todos los cofres de plan que compre el siguiente mes. (Con esta estrategia se logra incentivar la venta de los cofres gama media y alta que tienen poca rotación y se asegura una venta el siguiente mes).

Para telemarketing de seguimiento: “Buenos días (Nombre del cliente) quiero saber ¿como esta?, ¿Cómo va con los productos? Y si está necesitando cofres, este mes tenemos “x” promoción. Muchas gracias por su atención”

- **Precio:** Se utilizó la información de los costos variables de los productos, el tiempo de elaboración de cada cofre fúnebre para poder fijar el precio de venta. En el caso de los cofres gama media y gama alta implican un costo y tiempo de elaboración mayor puesto que tienen mayores detalles, por lo tanto su precio de venta debe de ser mayor.

- **Oferta y demanda:** En este sector la demanda es sensible ante un cambio en el precio de los productos, es decir la demanda es elástica pues el sector está muy competido y una variación en el precio generará grandes variaciones en la cantidad demandada. Por lo tanto, se recomienda mantener el precio igual.

- **Decisión de compra:** La decisión de compra se ve influenciada por dos factores principales, los cuales son: precio y producto; es decir en este sector el precio es muy importante para los clientes como ellos cuentan con una variedad de proveedores de cofres fúnebres tienen para escoger entre varias opciones, por lo cual hace que el precio se convierta en un atributo muy importante.

Los clientes potenciales se encuentran en la costa y Bogotá, la manera de llegar a ellos es a través de telemarketing, estrategias de voz a voz con los transportistas que conocen el sector. Se recomendaría que se siga manejando la misma estrategia de distribución, es decir que los clientes asuman el transporte.

Plan de acción mercadeo: A continuación se presenta un cuadro donde se resume las actividades propuestas, el porcentaje de avance, resultados hasta el momento.

Cuadro 27. Resumen de avance y plan de acción área de mercadeo.

| VARIABLE | ACTIVIDADES | EJECUCIÓN | RESULTADOS |
|---------------------|---------------------------------------|-----------|---|
| Material POP | Crear un catálogo propio de productos | 50% | Se cotizaron en varios lugares para realizar el catalogo |
| Promoción | Realizar telemarketing | 30% | -Generar interés del empresario por el cliente -Generar relaciones más personalizadas. |

7.2.5. Acompañamiento en el área de administración. Se realiza un diagnóstico inicial en el área de administración, seguido por un plan de acción y ejecución que sale como resultado de la asesoría empresarial.

Situación Inicial:

- El DOFA ha cambiado como consecuencia de las correcciones que ha realizado la empresaria
- No tiene definida una misión, ni visión.
- No hay definido un proceso de servicio al cliente

Asesoría: Inicialmente se realizó de nuevo el DOFA con la nueva información.

Cuadro 28. DOFA Final - Cofres Fúnebres

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">-Buenos clientes-Buena maquinaria y equipo-Buen producto-Organizado administrativamente-Experiencia del empresario-Bajos costos fijos o gastos de administración | <ul style="list-style-type: none">-Falta de recursos financieros-Materiales costosos-Mala distribución del local-Falta de aseo en el local |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none">-Mayores tendencias de la población a consumir el producto | <ul style="list-style-type: none">-El clima afecta el proceso normal de elaboración del producto y de venta-La competencia |

Proceso administrativo: Después se planteó un proceso administrativo que es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema por medio de: planeación, organización, dirección y control.

- **Planeación:** Es lo primero que se debe tener en cuenta ya que en esta se plantea la meta y las acciones.

Cuadro 29. Planeación - Cofres Fúnebres

| ÁREA | ACTIVIDAD | TAREAS |
|------------|----------------------|---------------------------------------|
| PRODUCCIÓN | Seguridad Industrial | Adecuar uniformes y las instalaciones |

| | | |
|-----------------|--------------------|--|
| MERCADEO | Nuevos Productos | Potencializar la idea de fabricar Cofres fúnebres para mascotas en la Ciudad de Cali |
| PERSONAL | Capacitación | Capacitar a los empleados en cuanto a temas de seguridad industrial y las precauciones que se deben tener en cuenta. |
| FINANZAS | Conseguir recursos | Aumentar el capital para tener un mayor flujo de caja y poder producir más |

- **Organización:** Donde se dispone y coordina todos los recursos disponibles como son humanas, materiales y financieros.

Cuadro 30. Organización - Cofres Fúnebres

| ÁREA | ACTIVIDAD | TAREAS |
|-------------------|------------------------------------|--|
| PRODUCCIÓN | Los espacios del Taller | Adecuar las instalaciones con el fin de optimizar el tiempo en la producción. |
| MERCADEO | Llamadas realizadas a los clientes | Llamar constantemente a los clientes, hacerles un seguimiento post-venta y saber si necesitan más cofres. |
| PERSONAL | Uniformes, protección | Adecuar el personal con instrumentos de seguridad y de esta manera evitar accidentes. |
| FINANZAS | Registros Contables | Llevar un registro contable, donde se pueda ver el flujo de caja y poder tomar decisiones con base a ello. |

- **Dirección:** En esta etapa se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, comunicación, supervisión para alcanzar las metas.

Cuadro 31. Dirección - Cofres Fúnebres

| ÁREA | ACTIVIDAD | TAREAS |
|---------------------|-----------|--|
| COMUNICACIÓN | Verbal | Importancia de cumplir los horarios y cualquier inconveniente que se pueda presentar entre trabajador- jefe. |

| | | |
|---------------------|-------------------------|--|
| COMUNICACIÓN | Telefónica | Comunicarse vía telefónica constantemente con los clientes |
| MOTIVACIÓN | Condiciones del trabajo | Brindar un espacio amplio, limpio e iluminado a sus empleados para que estos trabajen con mayor motivación |
| DECISIONES | Evaluar Alternativas | Evaluar proveedores con precios más económicos y de buena calidad |

- **Control:** Se evalúa el desarrollo del proceso.

Cuadro 32. Control - Cofres Fúnebres

| ÁREA | ACTIVIDAD | TAREAS |
|-------------------|-------------------------------------|---|
| PRODUCCIÓN | Cantidades Producidas | Llevar un inventario de producto terminado, donde se especifiquen cuantas cantidades se hacen por: día y mes. |
| MERCADEO | Clientes que no volvieron a comprar | Reactivar clientes antiguos, llamarlos e indagar porque no volvieron a comprar |
| PERSONAL | Pagos de Salario | Registrar las cantidades producidas por cada empleado diariamente y pagarle el dinero correspondiente al final del día. |
| FINANZAS | Registros Contables | Llevar un registro donde se pueda evidenciar si las ventas aumentaron, costos y gastos incurridos. |

Después de plantear el proceso administrativo a “Fabricación de Cofres Fúnebres- José Escudero”, se le explico al empresario que es la misión y visión de la empresa y lo importante que es tenerlas definidas ya que representa por qué y para qué existe la empresa.

Se planteó la misión y visión, se guio al empresario en este proceso.

MISIÓN

La empresa de cofres fúnebres José Escudero tiene como objetivo fabricar cofres de excelente calidad, beneficiar a la comunidad con la generación de empleo.

VISIÓN

Consolidarse en el 2019 como una fábrica mediana- grande de cofres fúnebres en la ciudad de Cali, satisfaciendo la demanda de varias ciudades del país y productos fabricados en gran porcentaje amigables con el medio ambiente.

Cuadro 33. Resumen de avance y plan de acción área administración

| VARIABLE | ACTIVIDADES | EJECUCIÓN | RESULTADOS |
|------------------------|--|-----------|--|
| DOFA | Definir el DOFA del negocio «Cofres Fúnebres- José Escudero» | 100% | Identifico y potencializo sus fortalezas para aprovechar las oportunidades y mejorar sus debilidades |
| MISIÓN Y VISIÓN | Definir con el empresario la misión y visión de «Cofres Fúnebres- José Escudero» | 100% | El empresario definió la razón de ser de su negocio y como se ve en unos años |
| PROCESO ADMINISTRATIVO | Definir un actividades en cada parte del proceso | 100% | El empresario conoce el paso a paso que se debe seguir en adelante. |

7.2.6. Acompañamiento área de producción y personal. Se realiza un diagnóstico inicial en el área de producción y personal, seguido por un plan de acción y ejecución que sale como resultado de la asesoría empresarial.

Situación inicial:

- **Local:** El local es grande, cuenta con el suficiente espacio para la producción, sin embargo le hace falta iluminación, botar residuos de aserrín y adecuar cada área del proceso de producción.

- **Maquinaria:** La maquinaria se encuentra en buen estado, el empresario aplica mantenimiento preventivo, también repara las maquinas cuando se dañan.

- **Personal:** El empresario tiene buena relación con sus empleados, maneja un ahorro con ellos, sus empleados se encuentran capacitados en el oficio, sin embargo no cuentan con la seguridad industrial pertinente.

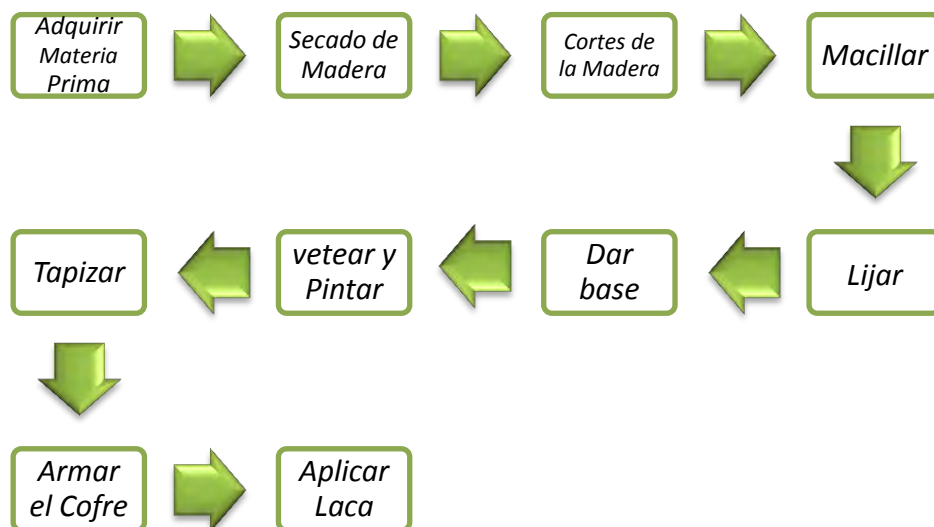
- **Materia Prima:** La mayoría de los proveedores de los insumos son fáciles de conseguir, se está aplicando MDF en la fabricación de los cofres, la madera es difícil de conseguir por factores externos (legales/naturales), el empresario busca la manera de optimizar los desperdicios de madera.

- **Procesos:** Los empleados no tienen los procesos por escrito, sin embargo ellos conocen el paso a paso que deben seguir en la producción.

- **Proveedores:** Sus proveedores le dan crédito, sin embargo él compra la mayoría de contado. Lo atienden bien pues el empresario ya lleva muchos años en el sector y es conocido en el mismo por su experiencia. Obtiene descuentos al por mayor, sin embargo el ya no compra en grandes cantidades.

Asesoría: En esta área se definió con el empresario el proceso de producción a seguir por sus empleados.

Figura 7. Proceso de producción - Cofres Fúnebres



En compañía con el empresario se habló sobre algunas adecuaciones para hacerle a la planta física, se realizó los planos del antes y después.

Figura 8. Planta física - Cofres Fúnebres



El local debe adecuarse con el fin de disminuir tiempos en la producción. El empresario piensa obtener un dinero para realizarlas. También se piensa estucar y pintar las paredes y poner más lámparas para mejorar la iluminación.

Cuadro 34. Resumen de avance y plan de acción área de producción

| VARIABLE | ACTIVIDADES | EJECUCIÓN | RESULTADOS |
|----------|--|-----------|--|
| PROCESOS | Adaptar una especie de mini grúa para subir los cofres terminados | 0% | Se espera con la implementación de la grúa. |
| LOCAL | Adecuar el local con todas las sugerencias | 0% | El proceso de producción será más eficiente pues se optimizarán espacios, tiempos y esfuerzos. |
| PERSONAL | Informar a los empleados sobre los riesgos en los que se incurren en el proceso de producción. | 10% | Se evitara accidentes laborales de los empleados. |

7.3. JOSÉ RUBIEL VILLEGAS “FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO LEIBUR”

A continuación se presentará la información del empresario José Rubiel Villegas, propietario del negocio “Fabricación y comercialización de calzado LEIBUR”, se presenta la información por etapas en cada una de las áreas. Inicialmente se hace un diagnóstico, seguido por un plan de acción, ejecución, finalmente resultados y sugerencias para el empresario.

7.3.1. Reconocimiento de la empresa. A continuación se presenta un cuadro con los datos del empresario a modo de información.

Cuadro 35. Perfil del empresario

| DATOS DEL MICROEMPRESARIO | |
|-----------------------------|---|
| Nombres del empresario | José Rubiel |
| Apellidos | Villegas |
| Cedula | 79.734.167 |
| Dirección residencia | Calle 50 #30A-82 |
| Barrio de la residencia | Comuneros I |
| Teléfono residencia | 6639794 |
| Celular | 3137573930 |
| Nombre de la empresa | Fabricación y comercialización de calzado "LEIBUR" |
| Dirección de la empresa | Calle 51 #32A 04 |
| Barrio de la empresa | Laureano Gómez |
| Comuna | 15 |
| Estrato | 1 |
| Teléfono de la empresa | 4365602 |
| Sector | Comercio |
| CIUU | FABRICACION DE CALZADO DE MATERIALES TEXTILES; CON CUALQUIER TIPO DE SUELA, EXCEPTO CALZADO DEPORTIVO |
| Código CIUU | 1922 |
| Descripción de la actividad | Fabricación y comercialización de calzado |
| # Empleados | 1 |

El nombre del empresario es José Rubiel Villegas, el empresario tiene 40 años, vive con su esposa y su hija, desde hace algunos años vive en Laureano Gómez, pero solo hace un año monto su negocio donde fabrica y comercializa calzado al detal y tiene clientes que le compran al por mayor.

Él decidió ser independiente porque no le gustaba cumplir horarios, lleva más de 20 años en el sector y su esposa le ayuda en el negocio atendiendo y fabricando ella tiene más de 13 años de experiencia su nombre es Marcela Beltrán.

La meta del empresario es poder separar el negocio en área de producción y área de comercialización, puesto que el argumenta que con la maquinaria que tiene podría ser muy rentable, pero le frena el capital para la compra de materia prima, añadiendo que en el sector es muy difícil contratar mano de obra calificada y responsable.

A continuación se presenta un DOFA inicial, el cual se desarrolla al inicio del proceso de asesoría empresarial. Se debe tener en cuenta el contexto donde se desarrolla la microempresa, por lo cual encontrar oportunidades es más difícil.

Cuadro 36. DOFA Inicial – Calzado Leibur

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - 20 años de experiencia en el sector -Producto de buena calidad -Clientes que compran al por mayor -Local ubicado sobre una calle muy transitada -Buena relación con su empleado -Empresario esta siempre en la búsqueda de sus clientes(Al por mayor) | <ul style="list-style-type: none"> -No lleva contabilidad de su negocio -Espacio destinado a la producción pequeño y desordenado -Su empleado no cuenta con las dotaciones adecuadas para trabajar -No le paga prestaciones sociales a su empleado -No tiene un contrato de trabajo con el empleado -No sabe que cantidades viene produciendo -Poca variedad de calzado |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> -Posibilidad de expansión del negocio -Conseguir más clientes que compren al por mayor | <ul style="list-style-type: none"> -Aspectos legales. -Mucha competencia en el sector |

7.3.2. Acompañamiento en el área de costos. Se realizó un diagnóstico inicial en el área de costos, seguido por un plan de acción y ejecución que sale como consecuencia de la asesoría empresarial. De igual manera se muestra cómo fue el proceso de análisis financiero cuyos resultados en indicadores se utilizaron para diseñar el plan de acción.

Situación Inicial:

- **Activos Fijos:** Respecto a los activos fijos, cuenta con la maquinaria necesaria para la producción que se viene realizando y para prestar servicios como: Anchar, pegar tapas, etc.

- **Costos Variables:** Los costos de la materia prima es adecuada, pero se pueden buscar otros proveedores que le brinden precios más bajos. La mano de obra es al destajo y no existe mucho desperdicio de materiales.

- **Margen de Contribución:** El empresario calcula su margen de contribución basándose en lo que le sale el producto y lo que le gustaría ganarse por cada producto.

- **Costos Fijos:** El sueldo del empresario es alto considerando el entorno del empresario, puesto que incurre en altos gastos de empleada del servicio, alimentación y recreación.

- **Punto de Equilibrio:** No conoce cuál es el nivel de ventas en el que cubre todos sus costos y gastos, pero no se genera utilidad.

Asesoría: En esta área se costearon los productos que maneja el empresario, de igual manera se costearon los servicios que el empresario presta adicionales a la fabricación y comercialización del calzado con su respectivo margen de contribución.

Cuadro 37. Margen de contribución- Calzado Leibur

| PRODUCTO | UNIDADES VENDIDAS MES A | PRECIO DE VENTA DEL PTO B | COSTO VARIABLE DEL PRODUCTO C | MC DE LA UNIDAD B-C=D | MC EN PORCENTAJE D/B X 100 | VENTA DEL MES DE CADA PRODUCTO AXB | MC MES POR PRODUCTO AXD |
|------------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------------------|-----------------------|----------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| Zapato Colegial | 300 | 20.000 | 11.928 | \$ 8.072 | 40% | \$6.000.000 | \$ 2.421.667 |
| Zapato de Bebe | 288 | 18.000 | 5.971 | \$ 12.029 | 67% | \$5.184.000 | \$ 3.464.283 |
| Sandalias | 150 | 10.000 | 6.477 | \$ 3.523 | 35% | \$1.500.000 | \$ 528.393 |
| Zapato para niña | 36 | 20.000 | 9.084 | \$ 10.916 | 55% | \$ 720.000 | \$ 392.993 |
| Servicio de Pegado de Suelas | 15 | 3.000 | 1.367 | \$ 1.633 | 54% | \$ 45.000 | \$ 24.500 |
| Servicio de Cambio de Tapas | 20 | 4.000 | 1.320 | \$ 2.680 | 67% | \$ 80.000 | \$ 53.600 |
| Servicio de Anchar Zapatos | 10 | 4.000 | - | \$ 4.000 | 100% | \$ 40.000 | \$ 40.000 |
| TOTAL DEL MES | | | | | | \$13'569.000 | \$6'925.436 |

En cuanto a los productos el que mayor margen de contribución le deja al empresario es el zapato para bebe con un 67%, en relación a los servicios el de anchar le deja un margen de contribución del 100% puesto que no necesita pagar mano de obra, ni materiales porque una maquina hace todo el proceso y no utiliza recursos como energía.

El margen total de la empresa es del 51%. Se deduce entonces que los costos variables corresponden al 49%

$$\text{Margen contribución: } \frac{6'925.436}{13'569.000} = 51\%$$

En el proceso de asesoría también se realizó el inventario de activos fijos y se le explico el concepto e importancia de la depreciación.

Cuadro 38. Activos fijos Maquinaria y equipo - Calzado Leibur

| NOMBRE DEL ACTIVO | CANTIDAD | VALOR COMERCIAL (POR UNIDAD) | VALOR TOTAL |
|------------------------|----------|------------------------------|--------------|
| Máquina de Enguarnecer | 1 | \$ 800.000 | \$ 800.000 |
| Pegadora de Suelas | 1 | \$ 1'500.000 | \$ 1'500.000 |
| Devastadora de Cortes | 1 | \$ 1'800.000 | \$ 1'800.000 |
| Pulidora | 1 | \$ 500.000 | \$ 500.000 |
| Anchadora | 1 | \$280.000 | \$280.000 |

| | | | |
|--------------------------|---|------------|--------------------|
| Horno Grande | 1 | \$60.000 | \$60.000 |
| Horno Pequeño | 1 | \$20.000 | \$20.000 |
| Martillos Antiguos | 2 | \$60.000 | \$120.000 |
| Martillos Antiguos | 4 | \$4000 | \$16.000 |
| Mesa para Cortar Pequeña | 1 | \$80.000 | \$80.000 |
| Mesa para Cortar Grande | 1 | \$120.0000 | \$120.0000 |
| TOTAL ACTIVOS | | | \$5'296.000 |

Cuadro 39. Activos fijos Muebles y enseres - Calzado Leibur

| NOMBRE DEL ACTIVO | CANTIDAD | VALOR COMERCIAL (POR UNIDAD) | VALOR TOTAL |
|--------------------------|-----------------|---|------------------------|
| Estantería Pequeña | 4 | \$ 40.000 | \$ 160.000 |
| Exhibidor de Madera | 2 | \$ 30.000 | \$ 60.000 |
| Lámpara | 7 | \$ 15.000 | \$ 105.000 |
| Estantería Grande | 1 | \$ 100.000 | \$ 100.000 |
| Hormas | 128 | \$ 3.000 | \$ 384.000 |
| TOTAL ACTIVOS | | | \$809.000 |

Los empleados trabajan a destajo, es decir se les paga por unidad producida eso quiere decir que hace parte de los costos variables, de igual manera el sueldo del empresario es un costo variable. A continuación se presenta el sueldo del empresario que se realizó con él con los gastos aproximados que tiene en el mes.

Cuadro 40. Sueldo del empresario - Calzado Leibur

| CONCEPTO | VALOR |
|--------------------------|---------------------|
| ALIMENTACION | \$ 600.000 |
| TRANSPORTE FAMILIA | \$ 60.000 |
| RECREACION | \$ 200.000 |
| VESTUARIO | \$ 60.000 |
| ARRIENDO DE LA CASA | \$ 300.000 |
| SERVICIOS PUBLICOS CASA | \$ 80.000 |
| CUOTA TARJETA DE CREDITO | \$ 180.000 |
| EMPLEADA DEL SERVICIO | \$ 400.000 |
| TOTAL SUELDO | \$ 1.880.000 |

El sueldo del empresario es alto teniendo en cuenta el contexto donde se encuentra el empresario, puesto que él tiene un gasto de \$400.000 en empleada del servicio. En alimentación y recreación los montos se encuentran muy altos la

idea es disminuir un poco el monto en recreación y entrar a revisar si la empleada del servicio es necesaria. Por otro lado, se analizaron otras variables como:

- **Costos Variables:** Los costos de los productos son los ideales, sin embargo es conveniente buscar otras opciones de proveedores o de materiales sustitutos. La compra de los materiales no es la ideal puesto que compra por metros y lo ideal es comprar por rollos. Las subcontrataciones en este momento son necesarias para cumplir con la producción del mes de diciembre. La mano de obra está bien remunerada. No cuenta con un empaque personalizado, la idea es membretear o estampar las bolsas. No existe mucho desperdicio de material puesto que él sabe cuántas unidades salen por material.

- **Margen de contribución:** Inicialmente el empresario calculaba sus precios basándose en cuanto le salía y le sumaba el porcentaje que le quería ganar.

Teniendo en cuenta el estudio de costos se sacó el margen de contribución de la empresa es bueno (**51%**), Este es acorde con el negocio de calzado según datos de la Fundación Carvajal.

- **Costos fijos:** Los costos fijos son los adecuados, sin embargo los servicios públicos están un poco altos (\$305.000), teniendo en cuenta el sector donde está ubicado el local. Es decir, estos se pueden reducir disminuyendo el consumo. No es posible tener el negocio en su vivienda familiar, puesto que la casa es pequeña y su ubicación no es tan transitada como donde está ubicado el local.

- **Punto de equilibrio:** Con el empresario se realizó un estudio de costos a través de las plantillas suministradas por la Fundación Carvajal, donde se detectó que su punto de equilibrio es \$5'262.433 y está vendiendo en promedio mensualmente 13'000.000. La empresa está vendiendo un 247% por encima de su punto de equilibrio, pues lo cual quiere decir que las ventas de la empresa se encuentran bien.

Plan de acción costos: A continuación se presenta un cuadro donde se resume las actividades propuestas, el porcentaje de avance, resultados hasta el momento.

Cuadro 41. Resumen de avance y plan de acción área de costos

| VARIABLE | ACTIVIDADES | EJECUCIÓN | RESULTADOS |
|------------------------------|---|-----------|--|
| Flujo de Caja | Adecuar un formato al empresario donde se llevará un registro diario de flujo de caja | 100% | El empresario no llevo el flujo de caja durante todo el mes. |
| Proveedores | Revisar proveedores que manejen costos más bajos con la misma calidad en la materia prima | 70% | El empresario encontró métodos de compra óptimos |
| Sueldo del empresario | Disminuir los montos en consumo y empleada del servicio | 40% | Logro disminuir en consumo y recreación. |

7.3.3. Acompañamiento área contable y financiera. Se realiza un diagnóstico inicial en el área contable y financiera, seguido por un plan de acción y ejecución que sale como resultado de la asesoría empresarial.

Situación inicial:

- Ausencia de inventarios
- No cuenta con un balance general, ni estados de ganancias o pérdidas.

Asesoría: Se realizó con el empresario el balance general inicial y final, se le explico la metodología para hacerlo teniendo en cuenta el flujo de caja que se llevó en el mes, de igual manera se le explico los indicadores de las razones financieras.

- **Activos Corrientes:** Con respecto a los activos corrientes que representan un \$ 2'205.551 (27%) del balance general, se puede evidenciar que el empresario tiene suficiente efectivo disponible, pues en inventario tiene \$511.376 (23%) y un gran porcentaje de este efectivo corriente se ve representado en el producto terminado pues representa el 44% (978.324) de ahí otro aspecto importante es el inventario de materia prima \$511.376 (23%), Las cuentas por cobrar son de 400.000 su recuperación es lenta. no pesan mucho del total solo el 18%.

- **Activos fijos:** Frente a los activos fijos representan el 73%, quiere decir que cuenta con los suficientes muebles y enseres; buena maquinaria y equipo para

trabajar. No tiene activos ociosos. Los equipos si están siendo bien utilizados pues los utilizan todos, les hace mantenimiento y los repara.

- **Pasivos corrientes:** Con respecto a los pasivos corrientes, solamente se tiene uno y corresponde a una deuda por \$125.000 (cuota de un banco) (2%)

- **Pasivos a largo plazo:** Los pasivos a largo plazo representan el 98% dentro de los pasivos, por un valor de \$7'685.000, esto es una deuda a dos bancos. El paga las cuotas mensuales, es una deuda un poco alta y no se sabe para que se realizó una inversión tan alta.

- **Patrimonio:** Su patrimonio fue de 200.000 obtenidos de recursos propios, que corresponde al 32%, las utilidades acumuladas son del 68% (425.551), se diría que la acumulación de utilidades es por temporadas pues las ventas no son iguales todos los meses. Su capital para iniciar era el adecuado.

- **Análisis vertical:** En el momento de la visita, al realizar este tipo de análisis se encontró la siguiente situación:

Los activos corrientes representan el 26% del total de los activos, lo cual se encuentra representado en mayor porcentaje (44%) equivalente a \$978.324.

Los activos fijos representan el 74% del total de los activos, lo cual se encuentra representado en mayor porcentaje (87%) en maquinaria y equipo representando un valor de \$5.296.000.

Ahora, analizando los pasivos corrientes que son cuentas por pagar a corto plazo se encontró que estos representan el 27% dentro de los pasivos, lo cual se ve reflejado en obligaciones bancarias y proveedores, en su mayor porcentaje (94%) con un valor de \$1.920.000. Los pasivos a largo plazo representan el mayor porcentaje dentro de los pasivos 73%, representado en obligaciones bancarias por un valor de \$5.640.000.

- **Análisis financiero:** Se le realizó un análisis financiero al negocio, se le explico al empresario que significa cada una de estas razones.

Cuadro 42. Razones financieras - Calzado Leibur

| | |
|----------------------------|---------|
| Liquidez Corriente | \$ 1,08 |
| Prueba de Fuego | \$ 0,21 |
| Razón de Endeudamiento | 90% |
| Razón de Autonomía | 10% |
| Rentabilidad sobre ventas | 30% |
| Rentabilidad sobre activos | 46% |

Liquidez corriente: *Activo Corriente/Pasivo Corriente*

Con la información obtenida de la tienda y aplicando la fórmula anterior se llega al siguiente resultado:

$$\frac{2'205.551}{2'045.000} = \$1,08$$

Este indicador muestra que por cada peso que hay por pagar del pasivo a corto plazo, en la empresa se tiene \$1,08 pesos de los activos para responder por esta obligación. Lo que significa que está en capacidad de responder por sus obligaciones a corto plazo, ya que cuenta con un buen nivel de liquidez.

Prueba de fuego: *(Activo Corriente – Inventarios)/Pasivo Corriente*

Con la información recibida del negocio y aplicando la fórmula anterior se llega al siguiente resultado:

$$\frac{2'205.551 - 1'773.551}{2'045.000} = \$0,21$$

Este indicador tiene en cuenta los activos más líquidos del negocio (efectivo y cuentas por cobrar) y muestra que por cada peso del pasivo, el negocio dispone de \$0,21 pesos para responder por esta obligación sin depender de la venta del inventario.

Razón de endeudamiento: *Pasivo Total/ Activo Total*

Con la información lograda del negocio y aplicando la fórmula anterior se llega al siguiente resultado:

$$\frac{7'685.000}{8'535.551} = 90\%$$

Significa que el 90% del negocio le pertenece a terceros en este caso a causa de dos préstamos que tiene con dos bancos por un valor total de \$7'685.000.

Razón de autonomía: *Patrimonio/Activo Total*

$$\frac{850.551}{8'535.551} = 10\%$$

Representa el 10% la autonomía, es un mal indicador porque quiere decir que el negocio le pertenece a terceros. Al empresario solo le pertenece el 10%

Rentabilidad sobre ventas: *Utilidad /Ventas*

$$\frac{3'949.150}{13'000.000} = 30\%$$

Este indicador muestra que por cada peso vendido, el negocio está ganando el 30%

Rentabilidad sobre activos: *Utilidad/Activos*

$$\frac{8'535.551}{13'000.000} = 65\%$$

Este indicador muestra que por cada peso invertido en los activos, el negocio está ganando el 65%

Estos indicadores muestran que en el negocio no se está obteniendo rentabilidad sobre las ventas, activos y patrimonio, puesto que en el momento en que se realizó el estudio no se tenía utilidad, sino una pérdida de 578.561.

- **Comparación de balances:** A continuación se presenta un cuadro donde se muestra el balance inicial y el final, mostrando los cambios que ocurrieron en el periodo de septiembre a octubre del 2014.

Cuadro 43. Dos Balances - Calzado Leibur

| ACTIVOS | BALANCE INICIAL | BALANCE FINAL | CAMBIOS |
|-----------------------------|-----------------|---------------|---------|
| Caja | \$ 32.000 | \$ 400.000 | 1150,0% |
| Cuentas por cobrar clientes | \$ 400.000 | \$ 5.000.000 | 1150,0% |
| Inventarios | \$ 1.773.551 | \$ 1.444.553 | -18,6% |
| Total activo corriente | \$ 2.205.551 | \$ 6.844.553 | 210,3% |
| Maquinaria y equipo | \$ 5.296.000 | \$ 5.296.000 | |
| Muebles y enseres | \$ 809.000 | \$ 809.000 | |
| Depreciaciones | | \$ 50.874 | |
| Total activo fijo | \$ 6.105.000 | \$ 6.054.126 | -0,8% |
| Otros activos | \$ 225.000 | \$ 225.000 | |
| Total activos | \$ 8.535.551 | \$ 13.123.679 | 53,8% |
| PASIVOS | BALANCE INICIAL | BALANCE FINAL | CAMBIOS |
| Obligaciones bancarias | \$ 1.920.000 | \$ 1.520.000 | -20,8% |
| Proveedores | \$ 125.000 | \$ 3.768.000 | 2914,4% |
| Total pasivo corriente | \$ 2.045.000 | \$ 5.288.000 | 158,6% |
| Total pasivo largo plazo | \$ 5.640.000 | \$ 5.640.000 | |
| Total pasivos | \$ 7.685.000 | \$ 10.928.000 | 42,2% |
| Capital | \$ 200.000 | \$ 200.000 | |
| Utilidad acumulada | \$ 650.551 | \$ 650.551 | |
| Utilidad del periodo | | \$ 1.345.128 | |
| Total patrimonio | \$ 850.551 | \$ 2.195.679 | 158,1% |
| Total pasivo más patrimonio | \$ 8.535.551 | \$ 13.123.679 | 53,8% |

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos del primer balance al balance final, hubo cambios como los siguientes:

-Caja: Aumento eso quiere decir que el empresario en el segundo mes tiene más efectivo disponible o quizá el dato del primer mes estuvo sesgado.

-Cuentas por cobrar: Las cuentas por cobrar aumentaron en el mes, de 400.000 a 5'000.000

Se debe de tener en cuenta que no todas las ventas fueron del inventario que se tenía disponible, sino también porque el empresario produjo por pedido. La partida de activo fijo disminuyó puesto que se tuvo en cuenta las depreciaciones correspondientes, los pasivos aumentaron ya que para poder abastecer la demanda de pedidos tuvo que comprar materia prima a crédito, es decir las cuentas por pagar aumentan de igual manera el crédito a largo plazo con el banco. Las utilidades de la empresa son las ideales, las ganancias se encuentran acordes con el crecimiento del negocio.

Plan de acción contable: A continuación se presenta un cuadro donde se resume las actividades propuestas, el porcentaje de avance, resultados hasta el momento.

Cuadro 44. Resumen de avance y plan de acción área contable

| VARIABLE | ACTIVIDADES | EJECUCIÓN | RESULTADOS |
|-----------------|--|-----------|--|
| CONTABLE | Calcular: -Balance general -Estado de resultados -Indicadores financieros -Realizar inventario inicial y final | 100% | Se realizó un balance general inicial basados en supuestos de ventas promedio por mes. |

7.3.4. Acompañamiento en el área de mercadeo. Se realiza un diagnóstico inicial en el área de mercadeo, seguido por un plan de acción y ejecución que sale como resultado de la asesoría empresarial.

Situación Inicial:

-Proveedores: Tiene identificados los proveedores de menores costos en su materia prima.

-Competencia: Tiene identificada su competencia directa y los puntos débiles con respecto a la misma.

-Producto: Producto de buena calidad

-Marca: Se cuenta con marca «Fabricación y comercialización de calzado Leibur»

-Precio: El precio de venta lo fija teniendo en cuenta sus costos.

-Distribución: La distribución de los productos es directa al cliente.

-Publicidad: Aviso exterior y promociones.

Asesoría: En el área de mercadeo se realizó:

-Análisis de calzado Leibur frente a la competencia, se identificó que se encuentran en igualdad en algunos aspectos, su punto más débil radica en el surtido, la competencia tiene más variedad de calzado.

-Los productos tienen una buena calidad, sin embargo se puede mejorar el servicio no solo al momento de atender el cliente en el local, sino también como un servicio post-venta, es decir ofrecerles una garantía que si el producto se le despegó lo pueda llevar al local, o si le quedó estrecho se lo anche, etc. es un valor agregado que puede aprovechar el empresario por encima de su competencia como fabricante, ventaja que no tienen los comercializadores.

-Se propone empaquetar el producto en una bolsa plástica, se le sugirió membretar o estampar las bolsas con el objetivo de ir creando una recordación, posicionamiento y finalmente la fidelización de marca.

-Se le propuso los siguientes logos:

Figura 9. Logos - Calzado Leibur



-El empresario debe de tener en cuenta los costos del producto para poder asignar un precio coherente al producto, debe tener en cuenta: Materia prima, mano de obra, insumos, costos fijos. Porque muchas veces los empresarios no tienen en cuenta estos costos adicionales y no le están ganando al producto.

-Las líneas de mayor rotación son: Los zapatos para bebé y las sandalias. Las líneas de menor rotación son: Zapatos de hombre. Por lo cual, una estrategia para la rotación del calzado de hombre es: Por la compra de un par de zapatos de hombre gratis un par de medias. (Estas medias se compran en el centro al por mayor y salen aproximadamente \$1.000)

-En cuánto a la iluminación es aconsejable en las noches colocar una lámpara, pues el frente del local queda muy oscuro, lo cual no resulta atractivo para los clientes y no se motivarán a entrar.

-Las estanterías se encuentran bien organizadas, pues el local es pequeño y realmente no había mucho por mejorar. Los productos están bien ordenados en cuanto a categorías, pero se le sugiere al empresario organizarlo por referencias y por tallas, para que no se vea revuelta ni la diferencia de tamaños. También se le sugiere mantener limpio el producto.

-Se recomienda usar un ambientador para evitar el olor a pegantes, porque puede resultar incómodo para los clientes, incluso un buen mercado son los zapatos para bebé y ese olor puede resultar molesto para ellos.

-Para incentivar la venta de los productos se puede implementar el uso de catálogos y tarjetas de presentación para clientes mayoristas. En el local aplica como material pop las bolsas membretadas o estampadas, puesto que las

personas guardarían las bolsas y crea posicionamiento, recordación y finalmente fidelización de marca.

Figura 10. Avances en mercadeo - Calzado Leibur



Plan de acción mercadeo: A continuación se presenta un cuadro donde se resume las actividades propuestas, el porcentaje de avance, resultados hasta el momento.

Cuadro 45. Resumen de avance y plan de acción área de mercadeo

| VARIABLE | ACTIVIDADES | EJECUCIÓN | RESULTADOS |
|----------------------------|---|-----------|---|
| Promoción | Por compra de un par de zapatos de hombre ¡Gratis Medias! | 0% | - |
| Relaciones Públicas | Crear alianzas con colegios y empresas para dotaciones de zapatos. | 0% | - |
| Imagen de Marca | Diseñar imagen corporativa de la empresa (Calzado Leibur «Tu diferencia al andar» (Logos, tarjetas de presentación) | 30% | Se realizó un modelo de tarjeta y logo con el empresario. |
| Marketing Online | Crear Fan Page. | 0% | - |

7.3.5. Acompañamiento en el área de administración. Se realiza un diagnóstico inicial en el área de administración, seguido por un plan de acción y ejecución que sale como resultado de la asesoría empresarial.

Situación Inicial:

- El DOFA ha cambiado como consecuencia de las correcciones que ha realizado la empresaria
- No tiene definida una misión, ni visión.
- No hay definido un proceso de servicio al cliente

Asesoría: Inicialmente se realizó de nuevo el DOFA con la nueva información.

Cuadro 46. DOFA Final - Calzado Leibur

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - 20 años de experiencia en el sector -Producto de buena calidad -Clientes que compran al por mayor -Local ubicado sobre una calle muy transitada -Buena relación con su empleado -Empresario esta siempre en la búsqueda de sus clientes(Al por mayor) -Lleva contabilidad en un cuaderno -Creativo -Buena Maquinaria | <ul style="list-style-type: none"> -Espacio destinado a la producción pequeño y desordenado -Su empleado no cuenta con las dotaciones adecuadas para trabajar -No le paga prestaciones sociales a su empleado -No tiene un contrato de trabajo con el empleado -Poca variedad de calzado |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> -Posibilidad de expansión del negocio -Préstamos Bancarios | <ul style="list-style-type: none"> -Mucha competencia en el sector |

Proceso administrativo: Se planteó este proceso definido como un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema por medio de: planeación, organización, dirección y control.

-Planeación: Es lo primero que se debe tener en cuenta ya que en esta se plantea la meta y las acciones.

Cuadro 47. Planeación - Calzado Leibur

| ÁREA | ACTIVIDAD | TAREAS |
|-------------------|-----------------------------|--|
| PRODUCCIÓN | Incremento en la producción | -Adquirir materia prima para producir más unidades y variedad de calzado |
| FINANZAS | Conseguir Recursos | -Conseguir un capital para ampliar el negocio y aumentar la producción |
| PERSONAL | Contratar un empleado | -Contratar el personal suficiente para abastecer la demanda de diciembre |
| MERCADEO | Campaña Publicitaria | -Realizar promociones, Regalar material POP como volantes -Crear Fan Page |

Organización: Donde se dispone y coordina todos los recursos disponibles como son humanas, materiales y financieros.

Cuadro 48. Organización - Calzado Leibur

| ÁREA | ACTIVIDAD | TAREAS |
|-------------------|-----------------------------|--|
| PRODUCCIÓN | Incremento en la producción | -Cotizar proveedores que tengan precios más bajos -Buscar la manera de optimizar la compra de materia prima (Por rollos |
| FINANZAS | Conseguir Recursos | -Identificar los costos de la materia prima, costear los productos y asignarle un precio prudente |
| PERSONAL | Contratar un empleado | -Asignar tareas al personal con el fin de optimizar tiempos de producción |
| MERCADEO | Campaña Publicitaria | -Acomodar los zapatos, limpiarlos, organizarlos por líneas: (sandalias, bebe, baleta, etc) |

Dirección: En esta etapa se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, comunicación, supervisión para alcanzar las metas.

Cuadro 49. Dirección - Calzado Leibur

| ÁREA | ACTIVIDAD | TAREAS |
|---------------------|-------------------------|--|
| COMUNICACIÓN | Verbal | -Indagar que tan satisfechos están los clientes con el servicio al cliente y con la calidad del producto |
| MOTIVACIÓN | Condiciones del trabajo | -Mantener los espacios limpios y ordenados. -Motivar al empleado con una buena actitud y trato. |
| DECISIONES | Evaluar Alternativas | -Evaluar las diferentes opciones de proveedores. -Evaluar que volumen de compra sale mejor |

Control: Se evalúa el desarrollo del proceso.

Cuadro 50. Control - Calzado Leibur

| ÁREA | ACTIVIDAD | TAREAS |
|-------------------|-----------------------------|--|
| PRODUCCIÓN | Incremento en la producción | Controlar inventario de producto terminado, contar la producción realizada por cada empleado |
| PRODUCCIÓN | Conseguir Recursos | Tener control de cuanto material se gasta en cada producto, costearlo y asignarle un precio adecuado. Evitar el desperdicio de materia prima |
| PERSONAL | Contratar un empleado | Medir el rendimiento del empleado por pares de zapatos producidos en un día y revisar calidad del producto final |
| MERCADEO | Campaña Publicitaria | Diseñar nuevos productos para satisfacer mayor cantidad de personas, brindarle más opciones al cliente |

MISIÓN

Nuestra empresa “Calzado Leibur” tiene como objetivo principal suplir todas las necesidades de la población en la comuna 14 en cuanto a zapatos de calidad. Teniendo como prioridad el respeto y la mejor atención al cliente, ya que si satisfacción es nuestra razón de ser.

VISIÓN

En el 2015, aumentar nuestros servicios y el portafolio de productos para suplir con más eficacia las necesidades de nuestros clientes

7.3.6. Acompañamiento en el área de producción y personal. Se realiza un diagnóstico inicial en el área de producción y personal, seguido por un plan de acción y ejecución que sale como resultado de la asesoría empresarial.

Situación Inicial:

- **Local:** El local es pequeño, se encuentra dividido en la mitad entre área comercial y área de producción.
- **Maquinaria:** La maquinaria se encuentra en buen estado, repara las maquinas cuando se dañan.
- **Personal:** Él empresario tiene buena relación con sus empleados, ellos se encuentran capacitados en el oficio, sin embargo no cuentan con la seguridad industrial pertinente, no tienen un contrato. Los empleados no cumplen horarios y a veces no asisten a trabajar.
- **Materia Prima:** La materia prima se encuentra fácilmente, su almacenamiento es correcto, se encuentra ordenada de tal manera que todos los empleados conocen donde encontrar la materia prima cuando la requieran. No maneja control de inventarios, solamente de las hormas.

La materia prima la compra cada que ve que se acaba. No hay desperdicios de materia prima puesto que él ya tiene las medidas de cuánto se gasta en cada tarea.

- **Procesos:** Los empleados no tienen los procesos por escrito, sin embargo ellos conocen el paso a paso que se debe seguir en la producción.

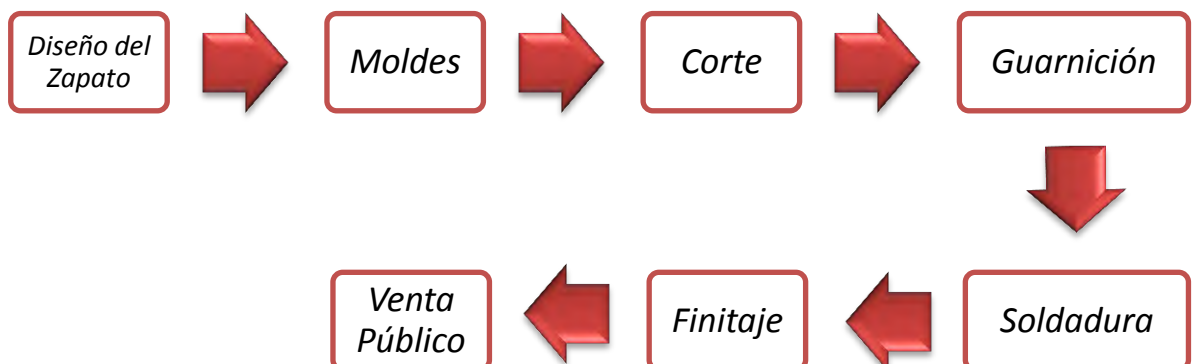
A continuación se presenta el plano de la planta física y como el empresario tiene definido cada espacio, en este caso no se hicieron cambios puesto que el lugar es muy pequeño y no se puede adaptar.

Figura 11. Planta física- Calzado Leibur



La siguiente figura expone el proceso de producción que se lleva a cabo por los empleados dentro de la empresa, aunque no se tenía por escrito y organizados paso a paso, ellos saben cuál es el orden que se tiene.

Figura 12. Proceso de Producción – Calzado Leibur



Plan de acción producción: A continuación se presenta un cuadro donde se resume las actividades propuestas, el porcentaje de avance, resultados hasta el momento.

Cuadro 51. Resumen de avance y plan de acción área de producción

| VARIABLE | ACTIVIDADES | EJECUCIÓN | RESULTADOS |
|----------------------|--|-----------|--|
| MATERIA PRIMA | Comprar materia prima por metros y pegante por botellas | 100% | Se redujeron costos en la compra de materia prima |
| LOCAL | Separar el local en diferentes áreas, área de producción y área comercial. | 0% | -Procesos más eficientes -Mejor distribución de las áreas |
| PERSONAL | Contratar el personal bajo un contrato por servicios | 0% | -Se cumplirán horarios -Existirá un compromiso |

7.4. ANGIE GIRALDO “LA COLMENITA DEL ORIENTE”

A continuación se presentará la información de la empresaria Angie Giraldo propietaria de la Colmenita del Oriente, se presenta la información por etapas en cada una de las áreas. Inicialmente se hace un diagnóstico, seguido por un plan de acción, ejecución, finalmente resultados y sugerencias para la empresaria.

7.4.1. Reconocimiento de la empresa. A continuación se presenta un cuadro con los datos del empresario a modo de información.

Cuadro 52. Perfil de la empresaria

| DATOS DEL MICROEMPRESARIO | |
|--------------------------------|--------------------|
| Nombres del empresario | Angie |
| Apellidos | Giraldo |
| Cedula | 1.130.652.548 |
| Dirección residencia | Carrera 79 #10a-33 |
| Municipio | Cali |
| Barrio de la residencia | Ciudad Capri |
| Teléfono residencia | 3463678 |

| | |
|------------------------------------|---|
| Celular | 3103739217 |
| Nombre de la empresa | La colmenita del Oriente |
| Dirección de la empresa | Calle 51a #32a-03 |
| Barrio de la empresa | Laureano Gómez |
| Comuna | 15 |
| Estrato | 2 |
| Teléfono de la empresa | 4361598 |
| Correo electrónico | angira6969@hotmail.com |
| Sector | Comercio |
| CIUU | PELUQUERIA Y OTROS TRATAMIENTOS DE BELLEZA |
| Código CIUU | 9302 |
| Descripción de la actividad | Comercialización de productos de belleza |
| # Empleados | 2 |

El nombre de la empresaria es Angie Lorena Giraldo, ella tiene 28 años y vive en una casa propia con su mamá y su hijo. Desde hace 5 años tiene su negocio "La colmenita del Oriente" en el barrio Laureano Gómez, lo abrió con recursos propios; decidió ser empresaria porque se quede sin empleo, anteriormente trabajaba administrando una empresa que fabricaba vitrinas de acero, pero la empresa quebró.

Actualmente en la colmenita tiene dos empleadas que realizan los servicios de peluquería mientras la mamá o ella atienden en el negocio. Su meta es poder contratar fijas las empleadas y poder tener una persona que administre el local y ella no tener que ir todos los días.

A continuación se presenta un DOFA inicial, el cual se desarrolla al inicio del proceso de asesoría empresarial. Se debe tener en cuenta el contexto donde se desarrolla la microempresa, por lo cual encontrar oportunidades es más difícil.

Cuadro 53. DOFA inicial – Angie Giraldo

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> -Buena atención al cliente -Variedad en los productos -Buena relación con los proveedores | <ul style="list-style-type: none"> -No lleva contabilidad -En el año 2014, no ha realizado ninguna acción de Marketing |

| -Buena ubicación del local -Espacios bien asignados en el local, aseados, iluminados y ventilados -Servicios adicionales como: Uñas y cabello | -No paga prestaciones sociales a sus empleados -No tiene base de datos de sus principales clientes -Dedica poco tiempo al negocio -Sus empleadas no cuentan con las dotaciones adecuadas para trabajar |
|---|---|
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| - Adquirir un computador para empezar a manejar el área contable de la empresa -Montar una peluquería -Adquirir un crédito | -Mucha competencia en el sector -Riesgo laboral de los empleados |

7.4.2. Acompañamiento en el área de costos. Se realizó un diagnóstico inicial en el área de costos, seguido por un plan de acción y ejecución que sale como consecuencia de la asesoría empresarial. De igual manera se muestra cómo fue el proceso de análisis financiero cuyos resultados en indicadores se utilizaron para diseñar el plan de acción.

Situación Inicial:

- **Activos Fijos:** Cuenta con los elementos apropiados para prestar los servicios de belleza, las estanterías y vitrinas se encuentran en buen estado.

- **Costos Variables:** Costos de los productos buenos puesto que compra directamente a los proveedores y no requiere de intermediarios.

La empresaria compra algunos productos en el centro de la ciudad, puesto que le salen más económicos que comprarlos directamente a los principales proveedores.

- **Margen de Contribución:** No se conoce el margen de contribución de la colmenita del oriente, ni de los servicios que se prestan en el negocio.

- **Costos Fijos:** El Sueldo de la empresaria es alto, teniendo en cuenta el contexto en el que esta la empresaria.

Los Costos de arriendo y servicios públicos son altos, sin embargo se debe tener en cuenta el tamaño del local.

- **Punto de Equilibrio:** No conoce cuál es el nivel de ventas en el que cubre todos sus costos y gastos pero no genera utilidad.

- **Estado de Ganancias o Pérdidas:** La empresaria no elabora este estado financiero y por lo tanto, no conoce si está ganando o perdiendo en su negocio.

Asesoría: En esta área se costearon los 25 productos de mayor rotación para sacar el margen de contribución de la empresa y se sacaron los costos variables con la empresaria.

Cuadro 54. Margen de contribución - Angie Giraldo

| PRODUCTO | PRECIO DE COMPRA | PRECIO DE VENTA | MARGEN DE CONTRIBUCION EN \$ | MARGEN DE CONTRIBUCION EN % |
|--------------------------|------------------|-----------------|------------------------------|-----------------------------|
| Tinte Thym`s | \$ 5.702 | \$ 7.500 | \$ 1.798 | 24% |
| Alisadora Organics | \$ 12.500 | \$ 18.000 | \$ 5.500 | 31% |
| Tinte Paleta | \$ 5.532 | \$ 6.500 | \$ 968 | 15% |
| Extensiones | \$ 18.000 | \$ 30.000 | \$ 12.000 | 40% |
| Tinte Visalia | \$ 7.069 | \$ 9.500 | \$ 2.431 | 26% |
| Canekalo | \$ 2.900 | \$ 4.000 | \$ 1.100 | 28% |
| Esmalte Brecia | \$ 1.640 | \$ 2.200 | \$ 560 | 25% |
| Esmalte de Moda | \$ 850 | \$ 1.500 | \$ 650 | 43% |
| Esmalte Masglo | \$ 4.000 | \$ 4.500 | \$ 500 | 11% |
| Alisadora Vanesa Mendoza | \$ 14.500 | \$ 20.000 | \$ 5.500 | 28% |
| Silicona en Sachet | \$ 876 | \$ 1.500 | \$ 624 | 42% |
| Polimero | \$ 1.150 | \$ 1.500 | \$ 350 | 23% |
| Blondom | \$ 1.166 | \$ 1.500 | \$ 334 | 22% |
| Oxigenta | \$ 810 | \$ 1.500 | \$ 690 | 46% |
| Uñas Postizas | \$ 375 | \$ 1.000 | \$ 625 | 63% |

| | | | | |
|------------------------|------------------|-------------------|------------------|-----|
| Removedor de Cuticula | \$ 900 | \$ 1.500 | \$ 600 | 40% |
| Tono a Tono | \$ 2.256 | \$ 3.500 | \$ 1.244 | 36% |
| Pestañas | \$ 2.300 | \$ 3.500 | \$ 1.200 | 34% |
| Gel de Cabello | \$ 3.128 | \$ 4.500 | \$ 1.372 | 30% |
| Pelo Cinta Verde | \$ 3.200 | \$ 4.000 | \$ 800 | 20% |
| Pelo Tubo | \$ 1.500 | \$ 2.500 | \$ 1.000 | 40% |
| Ampolletas | \$ 800 | \$ 1.500 | \$ 700 | 47% |
| Shampoo Mano Res Sobre | \$ 442 | \$ 700 | \$ 258 | 37% |
| Polvo Bardot | \$ 2.500 | \$ 3.000 | \$ 500 | 17% |
| Polvo Nailen | \$ 3.679 | \$ 4.300 | \$ 621 | 14% |
| TOTALES | \$ 97.775 | \$ 139.700 | \$ 41.925 | |

En la tabla anterior, se muestran los 25 productos de mayor venta en la Colmenita del Oriente, se puede ver que el producto que le deja mayor margen de contribución son las uñas postizas con un 63% y el producto que le deja menor margen de contribución es el esmalte Masglo con un 11%.

A través de la metodología de la Fundación Carvajal, se realizaron los cálculos correspondientes y se obtuvo un margen de contribución promedio de la colmenita es del 30%. Se deduce entonces que los costos variables corresponden al 70%.

$$\text{Margen contribución: } \frac{41.925}{139.700} = 30\%$$

En esta área también se costearon los servicios, puesto que la empresa se dedica ambos tipos de negocios. Se costearon los servicios con la empresaria, realizando un promedio de cuantos servicios se realizaban en el mes.

Cuadro 55. Margen de contribución de servicios - Angie Giraldo

| PRODUCTO | UNDS VENDIDAS MES A | PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTO B | COSTO VARIABLE DEL PRODUCTO C | MC DE LA UNIDAD B-C=D | MC EN PORCENTAJE D/B X 100 | VENTA DEL MES DE CADA PRODUCTO AXB | MC MES POR PRODUCTO AXD |
|-----------------------|---------------------|--------------------------------|-------------------------------|-----------------------|----------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| Cepillado | 80 | \$ 12.000 | \$ 6.117 | \$ 5.883 | 49% | \$ 960.000 | \$ 470.667 |
| Manicure/ Pedicure | 80 | \$ 12.000 | \$ 6.111 | \$ 5.889 | 49% | \$ 960.000 | \$ 471.120 |
| Tinte | 80 | \$ 10.000 | \$ 5.054 | \$ 4.946 | 49% | \$ 800.000 | \$ 395.667 |

| | | | | | | | |
|----------------------|----|-----------|----------|----------|-----|--------------------|--------------------|
| Corte | 80 | \$ 12.000 | \$ 5.104 | \$ 6.896 | 57% | \$ 960.000 | \$ 551.667 |
| Alisados | 80 | \$ 10.000 | \$ 5.000 | \$ 5.000 | 50% | \$ 800.000 | \$ 400.000 |
| TOTAL DEL MES | | | | | | \$4'480.000 | \$2'289.121 |

$$\text{Margen contribución: } \frac{2'289.121}{4'480.000} = 51,1\%$$

-Margen de contribución servicios: 51,1%

-Costo variable servicios: 48,9%

- **Costos Variables:** Los costos de los productos son los ideales puesto que se compran directamente a los proveedores principales, sin embargo en algunos productos por cuestiones de economía y variedad se le recomienda a la empresaria buscar proveedores alternos a los principales como distribuidoras del centro.

Los volúmenes de compra son los adecuados, puesto que ella compra en mayor cantidad los productos de mayor salida como las alisadoras, los tintes y los esmaltes. La mano de obra es bien remunerada, se puede decir que es justa teniendo en cuenta las condiciones del trabajo. Los empaques no son costosos puesto que las bolsas son necesarias para hacer entrega del producto al cliente.

El margen de contribución de la industria es del **51,1%** en los servicios, siendo este un buen margen pues le deja más de la mitad, esto quiere decir que se pueden potencializar los servicios teniendo en cuenta este margen.

En el comercio el margen de contribución es del **30%**, siendo este un margen muy bajo pues sus costos variables ocupan el **70%**, lo cual no es un escenario muy bueno.

Los costos fijos son altos pues representan 1'226.333 (42,6%). Sin embargo, no hay manera de disminuirlos puesto que hacen parte del arriendo y de los servicios, hay que tener en cuenta que el local es grande y el consumo de los servicios se

hace de domingo a domingo con una duración de casi 12 horas diarias. No es posible que se tenga el local en la vivienda familiar.

La empresaria tiene un vehículo el cual usa para realizar trámites personales y laborales.

En los gastos de administración se incurre la depreciación y el sueldo del empresario, los gastos personales son altos, no ha habido gastos en papelería y publicidad.

No existe nómina de administración puesto que nadie más maneja el local a parte de ella y la mamá.

Cuadro 56. Sueldo del empresario – Angie Giraldo

| CONCEPTO | VALOR |
|--------------------------|---------------------|
| ALIMENTACION | \$ 400.000 |
| TRANSPORTE FAMILIA | \$ 220.000 |
| RECREACION | \$ 200.000 |
| VESTUARIO | \$ 400.000 |
| CITAS MEDICAS Y MEDICINA | \$ 90.000 |
| SERVICIOS PUBLICOS CASA | \$ 160.000 |
| TELEFONO | \$ 120.000 |
| GAS DOMICILIARIO | \$ 15.000 |
| CONSUMO FAMILIA | \$ 40.000 |
| TOTAL SUELDO | \$ 1.645.000 |

-Punto de equilibrio: Las ventas se encuentran por debajo de su punto de equilibrio, puesto que el punto de equilibrio es de \$7'119.401 y sus ventas mensuales son de 4'541.667. Es decir, está vendiendo un 64% por debajo de su punto de equilibrio.

Se realizó con la empresaria un inventario de activos fijos, Los activos fijos son los ideales, pues la maquinaria, vitrina y estanterías que utiliza la empresaria son óptimas, se encuentran en buen estado. Evidentemente, por el tipo de negocio y servicios que se prestan se usan más artesanales y no se tienen equipos ociosos.

Cuadro 57. Activos fijos - Angie Giraldo

| Nombre del activo | Cantidad | Valor Comercial (Por unidad) | Valor Total |
|----------------------------|----------|------------------------------|--------------------|
| Secador | 2 | \$ 50.000 | \$ 100.000 |
| Plancha de Cabello | 2 | \$ 90.000 | \$ 180.000 |
| Vitrinas Pequeñas | 6 | \$ 60.000 | \$ 360.000 |
| Vitrina Grande | 2 | \$ 95.000 | \$ 190.000 |
| Estanterías | 8 | \$ 40.000 | \$ 320.000 |
| Mueble para Recepción | 1 | \$ 45.000 | \$ 45.000 |
| Lava cabezas | 1 | \$ 65.000 | \$ 65.000 |
| Mueble con espejo | 1 | \$ 65.000 | \$ 65.000 |
| Muebles Manicure/pedicure | 2 | \$ 50.000 | \$ 100.000 |
| Cajón Esmaltes | 1 | \$ 35.000 | \$ 35.000 |
| Sillas Rimax | 7 | \$ 15.000 | \$ 105.000 |
| Total activos fijos | | | \$1'565.000 |

Plan de acción costos: A continuación se presenta un cuadro donde se resume las actividades propuestas, el porcentaje de avance, resultados hasta el momento.

Cuadro 58. Resumen de avance y plan de acción área de costos

| VARIABLE | ACTIVIDADES | EJECUCIÓN | RESULTADOS |
|-------------------------------|--|-------------|---|
| Flujo de Caja | -Adecuar un formato a la empresaria, donde se llevará un registro diario de flujo de caja | 100% | -La empresaria conozca cuáles son sus movimientos diarios y de esta manera tenga un mejor control |
| Punto de Equilibrio | Aumentar las ventas mediante la implementación de estrategias de promoción y merchandising | 50% | Aumentar flujo de personas como consecuencia de los descuentos |
| Margen de Contribución | -Revisar proveedores y de esta manera encontrar costos más bajos. -Identificar métodos adecuados de compra. | 100% | Se encontró un proveedor en el centro de productos de Recamier más económicos. |

7.4.3. Acompañamiento en el área contable y financiera. Se realiza un diagnóstico inicial en el área contable y financiera, seguido por un plan de acción y ejecución que sale como resultado de la asesoría empresarial.

Situación Inicial:

- Ausencia de inventarios
- No cuenta con un balance general, ni estados de ganancias o pérdidas.

Asesoría: Se realizó con la empresaria el balance general inicial y final, se le explico la metodología para hacerlo teniendo en cuenta el flujo de caja que se llevó en el mes, de igual manera se le explico los indicadores de las razones financieras.

- **Activos corrientes:** Los activos corrientes tiene un peso del 92% dentro del balance general, está representado en su mayoría por el inventario puesto que equivale a \$18'942.851. También se encuentra caja y cuentas por cobrar clientes por un valor de \$94.400, estas cuentas por cobrar son fáciles de recuperar puesto que son a sus clientes más cercanos.

- **Activos fijos:** están representados por el 8% del balance general, estos están siendo bien utilizados puesto que se hace uso de todas las vitrinas y estanterías. No tiene activos fijos ociosos.

- **Pasivos corrientes:** El pasivo corriente es una cuenta por cobrar a un proveedor por valor de \$2'138.000, representa el 10%, es una cuenta grande sin embargo, la empresaria argumenta que la puede pagar rápidamente.

- **Patrimonio:** El capital inicial fue de \$25.000.000 por recursos propios, es un muy buen capital para iniciar un negocio de este tipo, sin embargo con el paso del tiempo se evidencia como no se tienen utilidades acumuladas, pues hay una pérdida de \$6'485.749.

- **Análisis vertical:** En el momento de la visita, al realizar este tipo de análisis se encontró la siguiente situación:

Los activos corrientes representan el 92% del total de los activos, lo cual se encuentra representado en mayor porcentaje equivalente a \$18.942.851 en inventario de mercancía.

Los activos fijos representan el 8% del total de los activos, lo cual se encuentra representado en mayor porcentaje (82%) con un valor de \$1.285.000.

Ahora, analizando los pasivos corrientes que son cuentas por pagar a corto plazo se encontró que estos representan el 100% dentro de los pasivos, lo cual se ve reflejado en una deuda a proveedores por un valor de \$2.138.000.

- **Análisis financiero:** Se le realizó un análisis financiero al negocio, se le explico a la empresaria que significa cada una de estos indicadores.

Cuadro 59. Razones financieras- Angie Giraldo

| | |
|-----------------------------------|---------|
| Liquidez Corriente | \$8,93 |
| Prueba de Fuego | \$ 0,07 |
| Razón de Endeudamiento | 10% |
| Razón de Autonomía | 90% |
| Rentabilidad sobre ventas | -23% |
| Rentabilidad sobre activos | -5% |

Liquidez corriente: *Activo Corriente/Pasivo Corriente*

Con la información obtenida de la tienda y aplicando la fórmula anterior se llega al siguiente resultado:

$$\frac{19'087.251}{2'138.000} = \$8,93$$

Este indicador muestra que por cada peso que hay por pagar del pasivo a corto plazo, en la empresa se tiene \$8,93 pesos de los activos para responder por esta obligación. Lo que significa que está en capacidad de responder por sus obligaciones a corto plazo, ya que cuenta con un buen nivel de liquidez.

Prueba de fuego: *(Activo Corriente – Inventarios)/Pasivo Corriente*

Con la información recibida del negocio y aplicando la fórmula anterior se llega al siguiente resultado:

$$\frac{19'087.251 - 18'.942.851}{2'138.000} = \$0,07$$

Este indicador tiene en cuenta los activos más líquidos del negocio (efectivo y cuentas por cobrar) y muestra que por cada peso del pasivo, el negocio dispone de \$0,07 pesos para responder por esta obligación sin depender de la venta del inventario.

Razón de endeudamiento: *Pasivo Total/Activo Total*

Con la información lograda del negocio y aplicando la fórmula anterior se llega al siguiente resultado:

$$\frac{2'138.000}{20'652.251} = 10\%$$

Significa que el 10% del negocio le pertenece a terceros. Se tiene un buen manejo del mismo.

Razón de autonomía: *Patrimonio/Activo Total*

Con la información adquirida del negocio y aplicando la fórmula anterior se llega al siguiente resultado:

$$\frac{18'514.251}{20'652.251} = 90\%$$

Representa el 90% la autonomía, es decir en gran porcentaje del negocio le pertenece a la empresaria.

Rentabilidad sobre ventas: *Utilidad /Ventas*

$$\frac{-1'043.506}{4'541.667} = -23\%$$

Rentabilidad sobre activos: *Utilidad/Activos*

$$\frac{-1'043.506}{20'652.251} = 5\%$$

Estos indicadores muestran que en el negocio no se está obteniendo rentabilidad sobre las ventas, activos y patrimonio, puesto que en el momento en que se realizó el estudio no se tenía utilidad, sino una pérdida de 1'043.506.

- **Comparación de balances:** A continuación se presenta un cuadro donde se muestra el balance inicial y el final, mostrando los cambios que ocurrieron en el periodo de septiembre a octubre del 2014.

Cuadro 60. Dos balances- Angie Giraldo

| ACTIVOS | BALANCE INICIAL | BALANCE FINAL | CAMBIOS |
|-----------------------------|-----------------|---------------|---------|
| Caja | \$ 50.000 | \$ 168.000 | 236,0% |
| Cuentas por cobrar clientes | \$ 94.400 | \$ 186.500 | 97,6% |
| Inventarios | \$ 18.942.851 | \$ 18.391.546 | -2,9% |
| Total activo corriente | \$ 19.087.251 | \$ 18.746.046 | -1,8% |
| Maquinaria y equipo | \$ 280.000 | \$ 280.000 | |
| Muebles y enseres | \$ 1.285.000 | \$ 1.285.000 | |
| Depreciaciones | | \$ 13.041 | |
| Total activo fijo | \$ 1.565.000 | \$ 1.551.959 | -0,8% |
| Total activos | \$ 20.652.251 | \$ 20.298.005 | -1,7% |
| PASIVOS | BALANCE INICIAL | BALANCE FINAL | CAMBIOS |
| Proveedores | \$ 2.138.000 | \$ 2.138.000 | |
| Otras obligaciones | | \$ 366.876 | |
| Total pasivo corriente | \$ 2.138.000 | \$ 2.504.876 | 17,2% |
| Total pasivos | \$ 2.138.000 | \$ 2.504.876 | 17,2% |
| Capital | \$ 25.000.000 | \$ 25.000.000 | |

| | | | |
|-----------------------------|---------------|---------------|-------|
| Utilidad acumulada | -\$ 6.485.749 | -\$ 6.485.749 | |
| Utilidad del periodo | | -\$ 721.122 | |
| Total patrimonio | \$ 18.514.251 | \$ 17.793.129 | -3,9% |
| Total pasivo más patrimonio | \$ 20.652.251 | \$ 20.298.005 | -1,7% |

Como se puede ver de un mes respecto al otro hubo cambios: La caja aumento puesto que las ventas aumentaron en este mes, de igual manera las cuentas por cobrar a clientes aumento, es decir la empresaria tiene cuentas por cobrar pendientes.

Los inventarios disminuyeron como consecuencia de las ventas, lo cual hizo que los activos totales disminuyeran, de igual manera por la disminución de los activos fijos como consecuencia de la depreciación.

Plan de acción contable: A continuación se presenta un cuadro donde se resume las actividades propuestas, el porcentaje de avance, resultados hasta el momento.

Cuadro 61. Resumen de avances y plan de acción área de contabilidad

| VARIABLE | ACTIVIDADES | EJECUCIÓN | RESULTADOS |
|-----------------|---|-----------|--|
| CONTABLE | Calcular: -Balance general -Estado de resultados -Indicadores financieros. -Realizar inventario inicial y final | 100% | -Se realizó un balance general inicial basados en supuestos de ventas promedio por mes. -Se realizó el inventario inicial y final |

7.4.4. Acompañamiento área de mercadeo. Se realiza un diagnóstico inicial en el área de mercadeo, seguido por un plan de acción y ejecución que sale como resultado de la asesoría empresarial.

Situación Inicial

-Proveedores: Los proveedores van directamente al local, se ahorra los costos de transporte, le compra directamente a los principales proveedores.

-Competencia: Tiene identificada su competencia directa y los puntos débiles con respecto a la misma.

-Producto: Producto de buena calidad, producto comoditty.

-Marca: “La colmenita del oriente”

-Precio: El precio de venta lo fija teniendo en cuenta el precio sugerido de sus proveedores.

-Publicidad: Cuenta con un aviso exterior, de igual manera manejaba anteriormente tarjetas de presentación y volantes.

-Exhibiciones: Exhibición bien organizada, estanterías y vitrinas surtidas.

Asesoría: Los proveedores de la competencia y de la empresaria son los mismos, la empresaria tiene proveedores como: Produbell, Thym’s, Imporbelleza, L’mar, Laboratorios Lissia, Masglo, Brescia, etc. La empresaria ya ha detectado algunos proveedores más económicos por ejemplo: Para comprar los productos de Recamier se requiere de un alta inversión, porque se exige un monto de dinero y los productos tienen poca rotación, por lo tanto la empresaria decidió comprar los productos en el centro o a otros distribuidores para comprar solo las cantidades que necesita.

Los productos vienen estandarizados, por lo cual no hay manera de generar diferenciación. La diferenciación radicará en el servicio al cliente prestado por la empresaria y el servicio que le presten las empleadas a la hora de hacer el manicure/ pedicure, cepillados, alisados, corte y tinte. Prestándole un excelente servicio a los clientes del sector y lograr la diferenciación frente a la competencia involucrándose más con los clientes.

Se le recomendó a la empresaria utilizar una misma imagen corporativa en toda su parte gráfica. Puesto que viene manejando diferentes diseños en su publicidad y de esta manera no se puede lograr una recordación por parte del cliente.

Se le propuso modelos de logos y tarjetas de presentación:

Figura 13. Logos – Angie Giraldo



Figura 14. Tarjetas de presentación - Angie Giraldo



Se le propuso también a la empresaria varias estrategias de precios como:

-Promover los servicios de poco movimiento, en un día específico de la semana ponerlo a mitad de precio.

-Productos que estén quedados se pueden hacer amarres (se debe tener en cuenta que deben ser productos complementarios).

Se analizó:

Líneas de mayor rotación: (Esmaltes, tintes, extensiones, alisadoras)

Líneas de menor rotación: (Exfoliantes, aceites)

-Se propone colocar los aceites y exfoliantes a la vista del cliente, colocarlos en las estanterías de manera que llamen la atención cuando el cliente entre y se interesen por el producto.

-La iluminación del local es muy buena, pues es muy iluminado, es abierto por lo cual también tiene una buena circulación de aire entonces no se acumulan olores de los productos de peluquería que podrían llegar a incomodar a los clientes.

-Actualmente no cuenta con ningún tipo de ambientación, se le sugiere colocar un ambientador que cuando el cliente lo huela lo asocie con la marca, es decir se está vendiendo belleza, buena imagen la idea es involucrar al cliente. Se tiene que definir que olor caracterizaría la marca y empezar a implementarlo.

-Uso de material POP como: tarjetas de presentación, volantes, lapiceros o llaveros con la marca. Pues esto incentiva al cliente, no se requiere de una inversión muy alta y si se maneja una buena imagen corporativa tendrá muy buenos resultados en las ventas.

A continuación se presenta las exhibiciones del antes y después de la asesoría, y como a través del merchandising se logró mejorar visualmente el negocio.

Figura 15. Exhibición 1- Angie Giraldo



Figura 16. Exhibición 2 - Angie Giraldo



Figura 17. Exhibición 3- Angie Giraldo



Figura 18. Exhibición 4 - Angie Giraldo



Figura 19. Exhibición 5 - Angie Giraldo



A continuación se presentan la foto de la exhibición principal completas, después de la asesoría donde se acomodaron mejor los productos

Figura 20. Exhibición 6 - Angie Giraldo



En las siguientes imágenes se muestra la publicidad que venía manejando la empresaria, donde se puede evidenciar lo que se mencionaba anteriormente que no hay uniformidad en el manejo de la parte gráfica.

Figura 21. Publicidad anterior – Angie Giraldo



En la siguiente figura se muestra una tarjeta de servicios que se propone como estrategia de mercadeo con el objetivo de fidelizar los clientes, en esta se colocará un sticker por cada servicio que se le preste al cliente y por cada seis sticker que acumule se le obsequia el séptimo. Con esta tarjeta de servicios se logra:

- Tener una base de datos de los clientes
- Promoción con el objetivo de aumentar la venta de los servicios y fidelizarlos a través del buen servicio y repetidas compras.
- Conocer cuáles son los servicios de mayor y menor demanda.

Figura 22. Tarjeta de servicios - Angie Giraldo

"LA COLMENITA DEL ORIENTE"

Nombre: _____

| FECHA | SERVICIO |
|-------|----------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Fecha que recibió servicio gratuito. _____

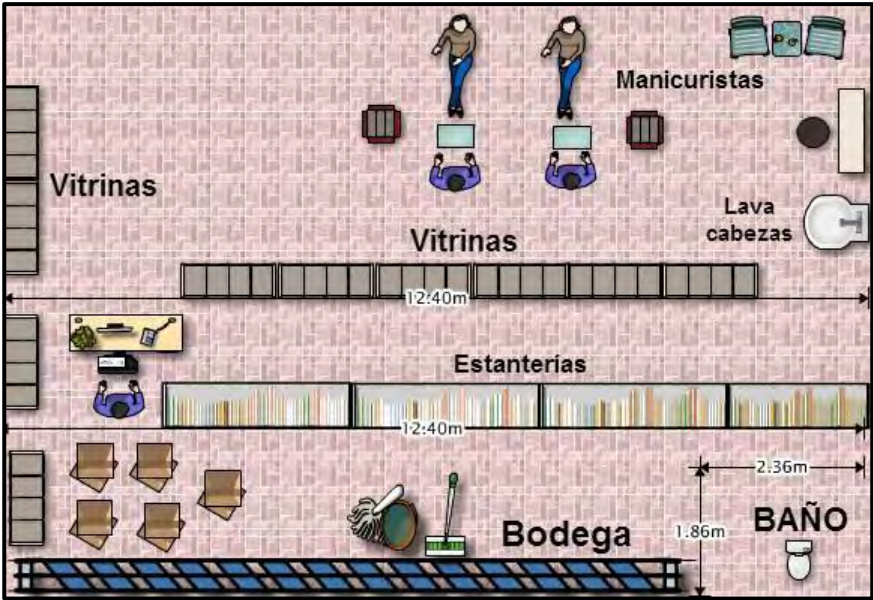
Por cada seis stickers que acumules, gratis el séptimo servicio que escogas.
Promoción válida solo por el mes de Noviembre del 2014

En la siguiente plantilla se llevará un registro diario de los servicios prestados para poder realizar el pago correspondiente a cada empleada.

Figura 23. Plantilla de servicios - Angie Giraldo

| LA COLMENITA DEL ORIENTE PLANTILLA DE SERVICIOS | | | |
|--|----------|----------|-------|
| FECHA | SERVICIO | EMPLEADA | VALOR |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Figura 24. Planta física - Angie Giraldo



7.4.5. Acompañamiento área de administración. Se realiza un diagnóstico inicial en el área de administración, seguido por un plan de acción y ejecución que sale como resultado de la asesoría empresarial.

Situación Inicial:

-Proceso Administrativo: En la empresa no se tiene un proceso administrativo con metas a cumplir.

-Misión y Visión: La microempresaria en su negocio no tiene una Misión y Visión definidas.

Asesoría: Se realizó de nuevo el DOFA con la nueva información, se debe de tener en cuenta que el DOFA final tiene las debilidades que se mejoraron como consecuencia de poner en marcha el plan de acción propuesto en cada una de las áreas de la microempresa.

Cuadro 62. DOFA Final - Angie Giraldo

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|
| -Buena ubicación del local -Buen producto -Local amplio y adecuado -Tiene buen aseo del local -Apoyo de la familia | -Personal inadecuado -No se hace publicidad -No se hace mercadeo |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| -Mayores tendencias de la población a consumir el producto | - Competencia |

Proceso administrativo: Se planteó este proceso definido como un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema por medio de: planeación, organización, dirección y control.

- **Planeación:** Es lo primero que se debe tener en cuenta ya que en esta se plantea la meta y las acciones.

Cuadro 63. Planeación- Angie Giraldo

| ÁREA | ACTIVIDAD | TAREAS |
|-------------------|-----------------------------------|--|
| PRODUCCIÓN | Mantenimiento de los equipos | Tener las instalaciones y enseres en buen estado, puesto que el producto que se vende es belleza y eso es lo que se tiene que evidenciar |
| FINANZAS | Sistematización de la información | Instalar un programa donde se manejen: pedidos, Inventarios, clientes, cxc, cyp, facturación. |
| PERSONAL | Capacitación | Capacitar a las empleadas sobre los riesgos y las buenas prácticas que deben ejercer en el sector de belleza. |
| MERCADEO | Campaña Publicitaria | Implementar el uso de material POP como volates, promociones, descuentos, estrategias de fidelización. |

- **Organización:** Donde se dispone y coordina todos los recursos disponibles como son humanas, materiales y financieros.

Cuadro 64. Organización - Angie Giraldo

| ÁREA | ACTIVIDAD | TAREAS |
|-------------------|--|--|
| PRODUCCIÓN | El proceso de producción | Estandarizar los procesos de los servicios que se manejan en la colmenita |
| FINANZAS | Sistematización de la información | Ingresar la información al programa y tomar decisiones con base en la información |
| PERSONAL | Uniformes, protección | Implementar el uso de un uniforme en las empleadas y de elementos de protección |
| MERCADEO | Exhibición de los productos en la vitrinas y estanterías | Ordenar estéticamente los productos , con el fin de hacerlos mas atractivos a los clientes |

- **Dirección:** En esta etapa se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, comunicación, supervisión para alcanzar las metas.

Cuadro 65. Dirección - Angie Giraldo

| ÁREA | ACTIVIDAD | TAREAS |
|-----------------|-------------------------------------|---|
| PERSONAL | Rendimiento de cada empleado | Medir el rendimiento a través de metas propuestas diariamente |
| MERCADEO | Nuevos clientes que se consiguieron | Motivar a las empleadas a conseguir nuevos clientes, Crear voz a voz, Dar descuentos a clientes que traigan clientes. |

- **Control:** Se evalúa el desarrollo del proceso.

Cuadro 66. Control - Angie Giraldo

| ÁREA | ACTIVIDAD | TAREAS |
|---------------------|---------------------------|--|
| COMUNICACIÓN | Verbal | Comunicarse con los clientes y escuchar que quieren y que opinan del servicio al cliente de la colmenita |
| MOTIVACIÓN | Reconocimiento y Estimulo | Estimular a las empleadas a través de pequeños obsequios o días de descanso. |

Finalmente se definió la misión y visión de la colmenita del oriente, en compañía de la empresaria.

MISIÓN: La colmenita del Oriente tiene como objetivo comercializar productos de belleza de excelente calidad y servicios de peluquería para el cuidado personal a un precio justo.

VISIÓN: Ser en el 2019, la colmenita mejor posicionada en la mente de los consumidores del sector don un completo portafolio de productos de belleza y servicios de peluquería a precios justos y un servicio al cliente de excelente calidad.

8. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los recursos limitados, poco tiempo y complejidad de la zona, como con paciencia y dedicación pequeños cambios generan grandes consecuencias, no solo en las microempresas, sino también en la vida de estos microempresarios.

En el diagnóstico que se le realizó a los cuatro microempresarios del sector el Retiro, se pudo detectar que tienen patrones de conducta muy similares por el contexto en el que se desarrollan, lo cual afecta a las microempresas generando problemas muy comunes en el manejo de su negocio.

A partir del diagnóstico inicial en las áreas funcionales de cada una de las cuatro microempresas asignadas, se logró encontrar las principales falencias y crear un plan de acción adecuado (realizable por el microempresario teniendo en cuenta sus recursos) para mejorarlas.

El plan de acción propuesto para cada microempresario se alcanzó a ejecutar en gran porcentaje y de manera óptima, gracias al compromiso de todos los microempresarios, utilizando al máximo sus recursos y ampliando sus conocimientos para aplicarlos día a día en el mejoramiento de su microempresa.

La experiencia obtenida en el desarrollo de este trabajo debo decir que fue inmensa, sin duda me permitió crecer a nivel académico, puesto que aplique todos los conocimientos adquiridos a lo largo de mi carrera y de una forma más eficiente a través de la metodología de la Fundación Carvajal, sin mencionar lo gratificante que fue a nivel personal pues realmente la labor va más allá de ser un asesor y es ser ante todo persona pues te enfrenta a situaciones que no estás acostumbrado y es ver como cada cosa te va tocando el corazón y te cambia el objetivo con el que llegaste, pues realmente quieres ver como esas personas puedan mejorar su calidad de vida.

“La enseñanza que deja huella no es la que se hace de cabeza a cabeza, sino de corazón a corazón” – Howard G. Hendricks.

9. RECOMENDACIONES

DIANA MILENA OSPINA- TIENDA MIXTA DIANA

Área de costos:

- El sueldo de la empresaria es alto considerado en términos proporcionales, se le sugiere entonces seguir reduciendo el consumo familiar.
- Incrementar el portafolio de productos o realizar actividades de marketing en el negocio para generar ventas superiores y alcanzar el punto de equilibrio.
- Llevar de manera constante el flujo de caja.
- No sacar los productos para autoconsumo sin pagar.
- Revisar proveedores (encontrar costos bajos)
- Identificar métodos adecuados de compra.

Área contable:

- Toma de inventarios (trimestral).
- Diseñar políticas de cobros y pagos.
- Realizar ahorro mensual por depreciación.

Área de mercadeo:

- Dejar solamente 2 o 3 pedidos por día para que tenga la capacidad de pago, no dejar productos que aún se tenga existencia de unidades y que sean de poca rotación.
- Estar pendiente de las fechas de vencimiento para realizar las devoluciones a tiempo y aprovechar las promociones en productos que roten rápido.
- Colocar dos estanterías colgadas en la pared para descongestionar las vitrinas.}
- Merchandising (Organizar estratégicamente las vitrinas y exhibidores por líneas de productos)
- No combinar productos que no tengan relación entre sí.
- Vender fritanga para aumentar ventas
- En diciembre, vender faroles y velas, vender Platos de natilla con buñuelo
- En época estudiantil Armar Kits Escolares (Cuaderno / Lapiceros)
- Saludar al cliente, darle la información oportuna y brindarle un excelente servicio.

- Venta de helados caseros

Área administrativa:

- Cumplir la misión que se definió con la empresaria
- Aplicar el proceso administrativo planteado, con el objetivo de cumplir las metas propuestas.
- Llevar a cabo el proceso de servicio al cliente con el fin de estandarizar el servicio de la tienda.

JOSE WILMER ESCUDERO – FABRICACIÓN DE COFRES FÚNEBRES

Área de costos:

- Identificar proveedores de los diferentes insumos, sin alterar la calidad final del producto
- Llevar de manera constante el flujo de caja.

Área contable:

- Realizar inventarios mensuales
- Tener en cuenta las depreciaciones.

Área de mercadeo:

- Llevar a cabo la actividad, el catalogo propio de productos es una excelente estrategia para el tipo de producto.
- Realizar la alianza estratégica con el dueño del cementerio
- Llevar el proceso de fidelización
- Diversificar el negocio hacia otros segmentos como: Cofres Fúnebres para Mascotas, siendo un atributo de diferenciación, liderazgo en la categoría y competitividad.

Área administrativa:

- Cumplir la misión y visión que se definió
- Seguir cada paso
- Cumplir las metas propuestas en el proceso administrativo

Área de producción:

- Informar a los empleados la importancia de implementar estas precauciones
- Adaptar una especie de mini grúa para subir los cofres terminados
- Adecuar el local con todas las ideas planteadas por el empresario y la asesora

JOSE RUBIEL VILLEGAS- CALZADO LEIBUR

Área de costos:

- El empresario se comprometió a llevar el flujo de caja enero/15.
- Identificar proveedores de los diferentes insumos sin alterar la calidad final del producto.
- Procurar disminuir el valor de la empleada del servicio.

Área contable:

- Realizar inventarios mensuales.
- Calcular los balances al inicio y final de mes.

Área mercadeo:

- Empacar el producto en una bolsa plástica, se le sugirió membretar o estampar las bolsas con el objetivo de ir creando una recordación, posicionamiento y finalmente la fidelización de marca.

- La iluminación es aconsejable en las noches colocar una lámpara, pues el frente del local queda muy oscuro, lo cual no resulta atractivo para los clientes y no se motivarán a entrar.
- Organizar por referencias y por tallas, para que no se vea revuelta ni la diferencia de tamaños. También se le sugiere mantener limpio el producto.
- Se recomienda usar un ambientador para evitar el olor a pegantes, porque puede resultar incómodo para los clientes, incluso un buen mercado son los zapatos para bebé y ese olor puede resultar molesto para ellos.
- Para incentivar la venta de los productos se puede implementar el uso de catálogos y tarjetas de presentación para clientes mayoristas.
- En el local aplica como material pop las bolsas membretadas o estampadas, puesto que las personas guardarían las bolsas y crea posicionamiento, recordación y finalmente fidelización de marca.
- Definir el logo adecuado, hablar con la hija para crear la parte gráfica
- Después de crear la parte grafica proceder a la creación de la fan page

Área de producción:

- Identificar proceso de compras óptimas en insumos
- Informar a los empleados de la importancia de tener un contrato laboral establecido

ANGIE GIRALDO- LA COLMENITA DEL ORIENTE

Área de costos:

- Buscar proveedores alternos a los principales como distribuidoras del centro.
- Llevar el flujo de caja todos los días para poder tomar decisiones
- Aumentar la implementación de estrategias de mercadeo para alcanzar el punto de equilibrio.

Área contable:

- Realizar inventarios mensuales
- Llevar los registros contables de manera constante.

Área mercadeo:

- Crear logo de la empresa, elegir gama de colores que representarán la colmenita, crear todo el material POP
- Promover los servicios de poco movimiento, en un día específico de la semana ponerlo a mitad de precio
- Aromatizar la colmenita con un olor agradable, organizar las vitrinas y exhibidores estéticamente

BIBLIOGRAFIA

ARCHIVE, Arturo. El estado de resultados. [en línea]. Crecenegocios. [consultado 21 de Abril de 2015]. Disponible en Internet: <http://www.crecenegocios.com/el-estado-de-resultados/>

Comuna 15 [en línea]: Panorama ambiental. Departamento administrativo de gestión del medio ambiente. Santiago de Cali. [consultado 18 de Junio de 2015]. Disponible en internet: <http://www.cali.gov.co/publico2/gobierno/dagmaweb/comuna15.htm>

Costos fijos. [en línea]. Santiago de Cali: Gerencie. [consultado 12 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet: <http://www.gerencie.com/costos-fijos/variables.html>

Definición de balance general. [en línea]. Santiago de Cali: Definición. DE. [consultado 21 de Abril de 2015]. Disponible en Internet: <http://definicion.de/balance-general/>

Definición de estrategia. [en línea]. Wordreference. [consultado 12 de Septiembre de 2014]. Disponible en: <http://www.wordreference.com/definicion/estrategia>

Definición mezcla de mercadotecnia. [en línea]. Promonegocios. [consultado 21 de Abril de 2015]. Disponible en internet: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>

Definición de misión [en línea]. Santiago de Cali: Promonegocios, 2006 [consultado 12 de Septiembre de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html#notas>

El punto de equilibrio y su importancia estratégica [en línea]. El blog Salmon, 2010 [consultado 21 de Abril de 2015] Disponible en Internet: <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-punto-de-equilibrio-y-su-importancia-estrategica>

Emprendimiento y Generación de Empleo [en línea]: Temas claves en el XI Encuentro Iberoamericano de la Sociedad Civil. Santiago de Cali: Fundación Carvajal. [Consultado 11 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet: http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=item&id=91:fundaci%C3%B3n-carvajal-particip%C3%B3-en-pac%C3%ADfico-2032-foros-semana&Itemid=46&lang=es

González, Hugo. Análisis FODA herramienta estratégica de las organizaciones [en línea]. Santiago de Cali: Gestipolis, 2005. [consultado 11 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet: <http://www.gestipolis.com/analisis-foda-herramienta-estrategica-de-las-organizaciones/>

Introducción a la administración. [en línea]: Área de Mercadeo. Santiago de Cali: Upro. [consultado 12 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet: <http://uprointroadmon.blogspot.com/2007/06/reas-funcionales-de-la-empresa.html>

MANZANO. Carolina. Análisis, diagnóstico y mejoramiento empresarial para microempresarios-convenio Fundación Carvajal [en línea]. Trabajo de grado Administradora de empresas. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2009. 106 p. [consultado 11 de septiembre de 2014]. Disponible en: <http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/560/1/T0003033.pdf>

Microempresa [en línea]. Santiago de Cali: Bancóldex, 2015 [consultado 12 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet: <http://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Que-es-una-microempresa628.aspx>

Perfil institucional [en línea]. Santiago de Cali: Fundación Carvajal. [consultado 09 de Septiembre de 2014]. Disponible en Internet: http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=10&Itemid=8&lang=es

Plan de mejoramiento [en línea]. Santiago de Cali: SENA [consultado 12 de Septiembre de 2014] Disponible en internet: <http://www.sena.edu.co/transparencia/gestion-de-evaluacion-y-control/Paginas/plan%20de%20mejoramiento.aspx>

Programas [en línea]: Generación de Ingresos. Santiago de Cali: Fundación Carvajal. [consultado 10 de Septiembre de 2014]. Disponible en Internet: http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=itemlist&layout=category

Razones financieras [en línea] Gerencie, 2012 [consultado 12 de Abril de 2015]. Disponible en Internet: <http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>

SOCORRO, Félix. Planificación estratégica. [en línea]: La planificación estratégica y las Pymes. Santiago de Cali: De gerencia, 2014. [consultado 12 de Junio de 2014.] Disponible en Internet: <http://www.degerencia.com/la-planificacion-estrategica-y-las-pymes>

Táctica. [en línea] Definición. D.E. [consultado 12 de Septiembre de 2014]. Disponible en <http://definicion.de/tactica/#ixzz3d3gcWe6W>

Tasa de actividad emprendedora (TEA). [en línea]. Santiago de Cali: GERA (Global Entrepreneurship Research Association) 2013 [consultado 09 de Septiembre de 2014] Disponible en internet: <http://gemcolombia.org/datos/>

THOMPSON, Ivan. Empresario [en línea]. Promonegocios, 2007. [consultado 12 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet: <http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-empresarios.html>

-----Misión y Visión [en línea]. Promonegocios, 2006 [consultado 21 de Abril de 2015]. Disponible en Internet: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html#notas>

Zonas [en línea]: Barrio El Retiro. Santiago de Cali: Fundación Carvajal. [consultado 09 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet: http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_k2&view=item&id=49:barrio-el-retiro&Itemid=4&lang=es

Zona vulnerable [en línea] Wikipedia, 2015 [consultado 12 de Septiembre de 2014]. Disponible en internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Zona_vulnerable